

**UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE
AMAZONAS**

ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y ADMINISTRACIÓN



TESIS

“EVALUACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS Y SU RELACIÓN EN LA IDENTIFICACIÓN DE MERCADOS POTENCIALES EN LA PROVINCIA DE CHACHAPOYAS, Y UTCUBAMBA DE LA REGIÓN AMAZONAS DE LA EMPRESA LA CASA DEL GANADERO E.I.R.L. EN EL PERÍODO 2015”

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
TURISMO Y ADMINISTRACION**

Br. CARLOS ANTONIO ALVARADO LUDEÑA
Asesor: Ms.C. Pepe Oswaldo Mori Ramírez

CHACHAPOYAS – PERÚ
2015

PÁGINA DEL JURADO

Presidente

Secretaria.

Vocal.

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

INDICE

Página del Jurado -----	Pág.02
Dedicatoria -----	Pág.03
Agradecimiento -----	Pág.04
Presentación -----	Pág.06
Índice -----	Pág.07
RESUMEN -----	Pág.09
ABSTRACT -----	Pág.10
I. INTRODUCCIÓN -----	Pág.11
Antecedentes.....	Pág.12
Justificación.....	Pág.20
Marco Teórico-----	Pág.21
1.1. Problema -----	Pág.55
1.2. Hipótesis -----	Pág.56
1.3. Objetivos-----	Pág.56
1.3.1. Objetivo General-----	Pág.56
1.3.2. Objetivos Específicos -----	Pág.56
II. MARCO METODOLÓGICO -----	Pág.57
2.1. Variables -----	Pág.57
2.2. Operacionalización de variables-----	Pág.57
2.3. Metodología -----	Pág.58
2.4. Tipos de estudio-----	Pág.58
2.5. Diseño -----	Pág.58
2.6. Población, muestra -----	Pág.58
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos -----	Pág.59
2.8. Métodos de análisis de datos-----	Pág.60
III. RESULTADOS -----	Pág.61
IV. DISCUSIÓN -----	Pág.69
V. CONCLUSIONES -----	Pág.74
VI. RECOMENDACIONES -----	Pág.75
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS -----	Pág.77
VIII. ANEXOS -----	Pág.79

RESUMEN

La fuerza de ventas de una Empresa son pieza fundamental en el desarrollo económico y financiero de una organización, ya que es el enlace entre la Empresa y sus clientes, es así que para poder ofrecer los productos o servicios de esta de manera adecuada, la fuerza de ventas debe mostrar y reportar un amplio conocimiento no solo del producto, sino de la competencia, el mercado y las oportunidades y amenazas que se presentan en este, En el Perú desde el 2005, la agricultura ha tenido un crecimiento positivo debido al dinamismo de la economía interna y la apertura comercial de nuevos mercados, es así que las empresas asociadas a este rubro están en crecimiento, dentro de esas LA CASA DEL GANADERO EIRL, desde 1995 a través de la venta de insumos y productos agrícolas abastece la Región Amazonas. La Empresa tiene su oficina principal ubicada en Jr. Francisco Pizarro #340 en el Distrito de Bagua Grande, Provincia de Utcubamba, Región de Amazonas, y sucursales ubicadas en el distrito Bagua.

La presente tesis busca dar respuesta a la pregunta ¿Cómo está la fuerza de ventas y qué relación tiene con la identificación de mercados potenciales en la Provincia de Bagua, Chachapoyas, Luya y Utcubamba de la Región Amazonas, en la Empresa Agrícola del Norte E.I.R.L. en el período 2013? Par lo cual se planteó como objetivo general “Evaluar la Fuerza de Ventas y Establecer su relación en la Identificación de Mercados Potenciales en la Provincia de Bagua, Chachapoyas, Luya y Utcubamba de la Región Amazonas”, abordando a la conclusión de que el personal no tiene la capacidad para cumplir el promedio de visitas diarias, establecidas por la Empresa, no muestran actitud de optimizar los gastos en el proceso de su trabajo, no muestran capacidad de poder brindarle un asesoramiento integrado a los distribuidores de la Empresa, el personal carece de información relevante sobre los distintos productos que venden y que el 62% de la fuerza de ventas no es adecuado para mantener la competitividad de la Empresa.

ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN

El tema del presente trabajo de investigación se fundamenta en el **título: “EVALUACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS Y SU RELACIÓN EN LA IDENTIFICACIÓN DE MERCADOS POTENCIALES EN LAS PROVINCIAS DE CHACHAPOYAS Y UTCUBAMBA DE LA REGIÓN AMAZONAS DE LA EMPRESA LA CASA DEL GANADERO E.I.R.L EN EL PERÍODO 2015”**, información que será de mucha utilidad para el recurso en estudio, el presente trabajo de investigación está compuesto de la siguiente manera, el cual se detallan a continuación:

- **Introducción:** Se observan los antecedentes de la investigación, compuesta por el material teórico que hace referencias a similares investigaciones desarrollados en distintos escenarios, así mismo se observa la justificación, el marco teórico, el problema, el planteamiento de la hipótesis y los objetivos tanto generales como específicos.
- **Marco Metodológico:** En él se abordan las variables, su operacionalización, la metodología de estudio, el tipo de estudio, el diseño, se reconoce la población, la muestra a utilizar, así mismo se detalla las técnicas e instrumentos de recolección de datos y el método de análisis de datos.
- **Resultados:** En este capítulo se analiza y se describe los resultados obtenidos, producto de la variable propuesta en la presente investigación.
- **Discusión de Resultados:** Los resultados que se obtiene se discute con las teorías planteadas, básicamente con las teorías planteadas en la investigación.
- **Conclusiones y Recomendaciones”,** Se finaliza el presente trabajo planteando conclusiones y recomendaciones en contraste a la investigación desarrollada.
- **Bibliografía y Anexos”:** Se adjunta las fuentes bibliográficas (libros consultados, manuales, tesis, investigaciones, artículos, etc.), linografías y diferentes anexos (encuesta, entrevista, documentos, imágenes, etc.), información que se utilizó en el desarrollo de la investigación.

II.- PLAN DE INVESTIGACION

2.1 ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

2.1.1 Antecedentes

Olivera, Alberto (1998), España. Análisis del mercado potencial de las actividades físicas de aventura en la naturaleza en la ciudad de Barcelona, A continuación se exponen las principales conclusiones:

El mercado potencial de las distintas prácticas encuadradas en el ámbito de las **actividades físicas de aventura en la naturaleza (AFAN)** es un tema de especial interés para el estudioso y, en particular, para la oferta empresarial, porque contribuye a conocer los gustos declarados y los deseos insatisfechos del no practicante de cada una de estas prácticas agrupadas en tres sectores: **tierra, agua y aire.**

Entre los no practicantes casi dos tercios de la población encuestada (63%) tiene un cierto interés en practicar estas actividades, constituyendo por sí misma a un fuerte mercado potencial. Los medios de información que ha permitido el conocimiento de las **AFAN** son la televisión (41 %) y los amigos (25%). Identifican estas prácticas con el riesgo-turismo-emoción-diversión-naturaleza (en orden decreciente). Las actividades preferidas para una posible práctica son en el **sector de tierra:** Ciclismo de montaña y la escalada; en el **sector acuático:** Submarinismo y motos acuáticas; en el **sector de aire:** El puenting, paracaidismo y parapente.

Entre los usuarios su perfil corresponde mayoritariamente a un joven (61%) entre 15 y 25 años, estudiante, que practican otras actividades físicas, no están asociados a ningún ente regulador y accedieron preferentemente a este conjunto de actividades a través del círculo de amigos.

Voigt, Ralf, Guatemala, (1999). La administración de la fuerza de ventas en una Empresa comercial de vehículos, A continuación se expone las principales conclusiones: Las empresas distribuidoras de vehículos minimizan

la importancia de la fuerza de ventas dándole más importancia dentro de la estrategia de marketing a otras actividades promocionales y la publicidad a través de los diferentes medios de comunicación. Una buena publicidad puede atraer a un cliente a la sala de ventas, pero si el vendedor no está lo suficiente preparado para atender el potencial deseado, éste se va con la competencia. Ahora si además de unas buenas promociones y una publicidad eficaz se tiene a una fuerza de ventas bien preparada se tiene más probabilidades de lograr ventas.

Con respecto a la evaluación del personal de ventas las compañías investigadas pueden ampliar el análisis incluyendo otros factores de ejecución además de las cuotas alcanzadas y las ventas realizadas (medidas de efectividad). Para evaluar la conducta del vendedor se pueden crear cuestionarios, los cuales son llenados por el cliente para que éste de su opinión sobre el servicio dado por el representante de ventas y por la Empresa en general.

Amaluisa, Carlos, Ecuador, (2007). Plan Estratégico de Marketing para la Empresa comercial Electrónica Muñoz en la zona central del país, concluye que: Se puede advertir que Electrónica Muñoz tiene segmentado su mercado, es su interés las negociaciones con mayoristas, sin embargo, se han podido identificar potenciales clientes en la ciudad de Ambato, residencia de la Empresa, cuya proyección de compra de componentes y repuestos de audio y video representan un importante incremento en las ventas de estos productos.

Este mercado se compone básicamente de: Almacenes eléctricos, auto-lujos y casa musicales, con lo que se mantendría la política de distribución a mayoristas, con una posibilidad de crecimiento local. No se considera al usuario directo como cliente potencial, estableciéndose claramente que éste acudirá a los negocios antes mencionados para poder adquirir el producto.

El canal de comunicación más adecuado, determinado entre los clientes de la Empresa y los potenciales clientes de la localidad, es la visita directa, reforzada por material que permita apoyar la información que en todo caso debe ser

técnica, de allí la importancia de quienes hacen las veces de ejecutivo de ventas, sean personas que conozcan el producto y sus características más importantes.

Morillo, Silvana, Ecuador, (2007). Propuesta de creación de una cafetería light de primera línea para el nuevo campus de la Universidad Tecnológica Equinoccial en la Ciudad de Quito” concluye que el mercado potencial tiene las siguientes características:

Las personas que asistirían a la cafetería son estudiantes de la Universidad Tecnológica Equinoccial. En su mayoría comen diariamente en el Patio de Comidas. o El monto de sus consumos tendrían un promedio de \$2.00 diarios. La mayoría de las personas conocen los beneficios de la comida light y la consumirían por salud, tener una alimentación sana o bajar de peso en inclusive por variar en su dieta. Estos desean crear su propio plato.

Pese a que la mayoría de los encuestados está conforme con la calidad de los alimentos que consumen, existe un alto porcentaje (41,71%) en desacuerdo, situación similar se da con el servicio, pues, el 37,69% tampoco está de acuerdo. Partiendo de esta información y considerando que una de las variantes que la cafetería light ofrecerá es “más calidad y mejor servicio”, se concluye entonces, que esta representaría una ventaja competitiva importante frente a los demás establecimientos, que sustentada en una buena estrategia de mercado ayudaría a captar ese porcentaje de clientes insatisfechos y se consolidaría su fidelidad.

Santiago, Agustín y Juárez, Octaviano, México, (2008). Un estudio de las potencialidades del mercado para el consumo de agua purificada de la fuente de Azinyahualco concluye que:

Se ha logrado establecer que las marcas de agua de garrafón con las cuales se tendrá que competir son Electropura y diana, la primera representa el 66.45% del mercado, y la segunda solo participa con 9.21%. Se ha identificado también que el agua de garrafón es adquirido principalmente en misceláneas por aproximadamente cuatro de cada diez consumidores (39.7%) y en los camiones repartidores la adquieren aproximadamente tres de cada diez (34.8%), por lo que en la estrategia de distribución habrá que tomarse en cuenta este hecho.

Se ha confirmado un segmento del mercado para el cual se puede producir y comercializar el nuevo producto si destacamos sus características de calidad, sabor y precio, es decir, poseemos la información apropiada para fijar los precios y las propiedades del nuevo producto.

Las principales razones para el cambio de marca obtenidas en el presente estudio son: por la calidad (39.7%), por el precio (20.1%), y por su sabor (26.8%), además mediante el modelo de árbol de clasificación, por área geográfica, se ha podido determinar las características de los consumidores. Se ha logrado definir el perfil de la clientela en términos de sus necesidades, de los factores que caracterizan la calidad del agua purificada y los componentes de la fidelidad a las marcas.

Miño, Alba y Matha, Flores, Ecuador, (2009). Diseño de un sistema de evaluación por competencias para la dirección de recursos humanos y administración del honorable consejo provincial de pichincha, exponen las siguientes conclusiones: Si se implementa un sistema de evaluación del desempeño y éste es construido apropiadamente, ofrecería muchos beneficios a la organización; sin embargo, si el sistema es implementado y conducido inapropiadamente, podría afectar la subjetividad y productividad de los empleados.

El diseño de un sistema de evaluación del desempeño, provee un marco práctico para establecer metas, objetivos y medidas de desempeño, así como bases para tomar decisiones relacionadas con la eficiencia y eficacia de un puesto de trabajo.

Por último podemos señalar que el sistema de evaluación del desempeño no es un sistema perfecto; sin embargo, es una herramienta útil para mejorar el desempeño del Honorable Consejo Provincial de Pichincha o de cualquier otra institución o empresa.

Castrillo, Nohemi Y Erika, López, Nicaragua, (2009). Análisis del potencial de mercado de chocolate orgánico en los municipios de Matagalpa, León, Esteli y Managua, a partir de la producción de cacao orgánico del municipio de Matiguas, concluye que: La demanda potencial supera los siete millones de barras de chocolate en las diferentes presentaciones lo que origina un déficit de aproximadamente cinco millones de barras por lo que la cooperativa estaría dispuesta aportar un porcentaje significativo de este déficit existente en los próximos cinco años.

El 95% de los encuestados están dispuestos adquirir chocolate orgánico lo que generara una demanda potencial en la que las empresas existentes no logran abastecerla al 100%, estos consumidores son en su mayoría económicamente activos y mayores de edad. Los lugares más frecuentados por los consumidores para adquirir este producto son los supermercados con el 45%, aunque también se oferta en gasolineras con 6%, tiendas y farmacias 11% y pulperías 17%.

La mayoría de los consumidores nacionales prefieren un chocolate con un buen sabor y a un precio bajo. El precio promedio que los consumidores potenciales están dispuesto a pagar por una barra de 40 gr. Es de C\$10.08; en las barras de 80 gramos C\$14.85; y en las de 160 gramos C\$20.48.

Los distribuidores que son los encargados de hacer llegar el producto al consumidor toman en cuenta una serie de parámetros tales como calidad y demanda del producto para abastecerse de estos, lo que se refiere al chocolate lo que más se exige es calidad del producto así como demanda que se tienen del mismo. Los canales de comercialización generan que los productos lleguen al consumidor a precios altos, ya que cada agente que participa en este obtiene un beneficio económico de esta comercialización.

Izurieta, Gabriel, Ecuador, (2010). Plan de negocios del restaurante Wok Fuzzion, concluye que: Existe un gran nivel de aceptación de la comida fusión y un buen número de personas están interesadas en descubrir nuevos tipos de alimentación. En Quito existen restaurantes de todo tipo y con una amplia gama

de precios, siendo la sazón y la atención factores que condicionan fuertemente las preferencias de los consumidores; el precio es importante pero no determinante, ya que el poder adquisitivo de los ejecutivos quiteños se ha incrementado en los últimos años.

Otro factor importante en los restaurantes es la relación “precio-cantidad-calidad”, factores que determinan el valor del producto a consumir así como la cantidad servida y la calidad del mismo y que influye en que el cliente salga satisfecho de la cantidad y el precio. Al respecto, el restaurante “Wok Fuzzion” ha definido una propuesta adecuada en función a la cantidad que sirve y el precio de la misma.

Aproximadamente la mitad de las personas que asistirían al restaurante laboran en oficinas de la Fiscalía General del Estado. La mayoría de ellos almuerzan diariamente en el Patio de Comidas. El promedio de ingresos mensuales está entre 200 y 400 dólares y corresponde al 33% con una edad mayoritaria entre los 18 y 38 años. Un 27% percibe más de 800 dólares mensuales con un rango de edad entre 39 y 60 años.

Basados en la característica anterior, el 47% preferiría que la Empresa en la que labora le descuente el valor del almuerzo del sueldo mientras que el 42% pagaría en efectivo a diario. De los que asistirían al local de lunes a viernes que son un 67%, el 52% de estos preferiría almuerzos y el 48% platos fuertes.

A la mitad de las personas que han probado la comida fusión les ha parecido buena o muy buena y sus platos favoritos son el cordón blue y todos los platos elaborados a base de carne. A las personas que no han degustado esta comida no les llama la atención (41%) o no han tenido la oportunidad, pero estarían dispuestos a visitar el restaurante.

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, Colombia, (2011). Plan de Desarrollo Turístico de la Provincia de Medina, concluye que: El mercado potencial se caracteriza por ser joven, con estudios superiores, de bajo poder adquisitivo, que organiza sus viajes solo y por internet, desplazándose en

vehículo particular o en transporte público, acompañada de su familia o grupo de amigos. Les motiva las festividades, los planes relacionados con la naturaleza y las actividades recreativas, destinando menos de \$100.000 por persona por día, tanto para el alojamiento como para servicios adicionales (alimentación, tours y recorridos).

Consulta el internet para informarse acerca de un destino y prefiere viajar en épocas de alta temporada, lo que generaría alta estacionalidad en el destino. Prefiere conocer las ofertas por televisión y comprarlas por internet. Llama la atención que el 100% no conoce la provincia de Medina y el 97% no ha oído hablar de ella, por lo que el destino deberá centrar sus esfuerzos en estrategias promocionales efectivas y de relaciones públicas que generen noticias permanentes.

Las estrategias de promoción y comercialización de Medina como provincia, para abrirse espacio en el mercado turístico, son prácticamente inexistentes. La promoción la realiza cada municipio de forma independiente y se limita a cierta información en los portales institucionales, algunos avisos promocionales en medios impresos locales, y tarjetas o volantes que algunos prestadores de servicios turísticos han elaborado.

Coyoy, Jennifer, Guatemala, (2011). El impacto en el resultado de la evaluación del desempeño del personal de ventas de la Empresa D'Quisa de Guatemala, concluye que: El modelo de evaluación del desempeño está basado en el modelo de escala gráfica de calificación e incentivos críticos. Al contar con un plan de desempeño, el período a evaluar evita la desorganización; así como al realizar la entrevista de evaluación logra un consenso con la retroalimentación y materializado con el plan de mejora.

Con el modelo de evaluación utilizado anteriormente por la gerencia, no evaluaba todos los aspectos de la labor de ventas; no se podían detectar las deficiencias. Ya que debido a la naturaleza de la organización los criterios de desempeño están relacionados con los objetivos de ventas, competencias, medición del servicio.

JUSTIFICACIÓN

Justificación Teórica: La investigación se sustenta en la teoría sobre *los factores de entrada y factores de salida* según (**Díez, Navarro y Peral – 2003**), y la teoría del método del consenso del comité ejecutivo propuesto por (**Manuel, Artal - 2012**), donde se identificará mercados potenciales por medio del consenso de un panel de expertos quienes tienen que llegar a un consenso, por lo cual para enfocarse en que analizar o que preguntar al panel de expertos se utilizará la teoría propuesta por (**GUTIERREZ, Alberto - 2005**), quien menciona se debe conocer al mercado en base al Consumidor y Competencia.

Justificación Metodológica: El método de investigación consistirá en realizar un diagnóstico de los resultados obtenidos de la investigación mediante distintas técnicas e instrumentos reconocida científicamente, como el consenso del comité ejecutivo y entrevistas individuales.

Justificación Práctica: Los resultados de la investigación fueron de utilidad para la Empresa **LA CASA DEL GANADERO EIRL**, puesto que permitirá conocer cómo está su fuerza de ventas, asimismo saber si están en la capacidad de identificar nuevos mercados potenciales de manera efectiva en contraste del panel de expertos.

Justificación Académica: Por normatividad de la Universidad Toribio Rodríguez de Mendoza, en sus modalidades exige la tesis como requisito para la obtención del título de Licenciado en Turismo y Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, debiéndose elaborar el presente desarrollo de tesis. Además, podrá ser utilizado como material de estudio o consulta para próximas investigaciones similares o relacionadas al presente trabajo

MARCO TEÓRICO

VENTA

REID, Allan (1980), afirma que “la venta promueve un intercambio de productos y servicios”.

ROMERO, Ricardo (1997), define a la *venta* como "la cesión de una mercancía mediante un precio convenido. La venta puede ser: 1) al contado, cuando se paga la mercancía en el momento de tomarla, 2) a crédito, cuando el precio se paga con posterioridad a la adquisición y 3) a plazos, cuando el pago se fracciona en varias entregas sucesivas".

BENGOCHEA, Bruno (1999), define a la *venta* como "un contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero". También incluye en su definición, que "la venta puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor pretende influir en el comprador".

DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2001), define a la *venta* como "la acción y efecto de vender. Cantidad de cosas que se venden. Contrato en virtud del cual se transfiere a dominio ajeno una cosa propia por el precio pactado".

FISCHER, Laura y Jorge, Espejo (2004), consideran que la venta es una función que forma parte del proceso sistemático de la mercadotecnia y la definen como "toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio". Ambos autores señalan además, que es "en este punto (la venta), donde se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores (investigación de mercado, decisiones sobre el producto y decisiones de precio)".

AMERICAN MARKETING ASOCIATION (2006), define la venta como "el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y el comprador)".

FUERZA DE VENTAS, KOTLER, Philip (2002), señala que la fuerza de ventas de una Empresa es el conjunto de recursos (humanos o materiales) que se dedican directamente a tareas íntimamente relacionadas con ella.

La Gerencia de la Empresa o el supervisor de ventas se dedica a definir estratégicamente la función y objetivos de la fuerza de ventas, crear el plan de ventas e implantarlo, seleccionar a las personas del equipo, formarlas, remunerarlas, ofrecerles incentivos, controlarlas y adoptar las medidas de reconducción necesarias para la consecución del objetivo. Por tanto la fuerza de ventas debe estar integrada en un plan integral de mercadotecnia para ayudar a mejorar la contribución de la mercadotecnia en la Empresa y que la información fluya desde el mercado a la Empresa y viceversa.

BELIO, et al. (2007), Definen a “la fuerza de ventas como el conjunto organizado de persona, sistema de trabajo y tecnologías que tiene la función de vender los productos o servicios de la Empresa, en contacto directo con el comprador final”, además señalan que “la fuerza de ventas se basa en la venta persona a persona, es decir, en la presentación personal de un producto o servicio por parte del vendedor a un posible comprador con el propósito de vender. Esta presentación se hace generalmente cara a cara, pero también puede hacerse a distancia (por teléfono, por correo o por Internet).”

DÍEZ, NAVARRO Y PERAL (2003), definen a la fuerza de ventas como “un proceso de construcción de relaciones con los clientes, en el que es necesario identificar sus necesidades, diseñar una oferta comercial y una estrategia de venta adaptada a sus deseos, así como comunicar permanentemente los beneficios de las propuestas o soluciones planteadas”.

GUTIERREZ, Pedro (2002), define a la fuerza de ventas como “un conjunto organizado de personas y medios dedicados a la realización de una misma actividad o a la consecución de un mismo fin”.

MERA, Elena (2005), define a la fuerza de ventas como “un instrumento de comunicación personal. Supone un contacto directo entre el vendedor y consumidor, de tal modo que el primero va a tratar de aportar información de forma persuasiva al comprador para que adquiera un determinado producto”. Además mencionan que “la fuerza de ventas en una Empresa está formada por aquellas personas que realizan las siguientes actividades: buscar clientes, vender, ofrecer servicios posventa, informar a la Empresa de las ventas, etc.”

PAPEL DE LA FUERZA DE VENTAS Y SU EVOLUCIÓN, Según **DÍEZ, NAVARRO Y PERAL (2003)**, a lo largo del tiempo, el papel de la fuerza de venta,

al igual que el del marketing, ha ido evolucionando. En este sentido, se pueden distinguir cuatro etapas.

- ✚ **Fuerza de ventas orientada a la producción.** Ubicada en los comienzos del siglo XX, es una etapa caracterizada por la superioridad de la demanda sobre la oferta. El papel del vendedor no se considera tan importante, limitándose a satisfacer las necesidades de su Empresa a corto plazo, teniendo como actividades principales el informar a los clientes sobre la disponibilidad de productos y la toma de pedidos. La amplia jornada de trabajo y el elevado número de visitas que se realizaban eran los principales determinantes del rendimiento del vendedor. Las tareas de planificación y gestión de la fuerza de venta no estaban formalizadas, limitándose a la asignación de los vendedores a los diferentes territorios de venta, así como a motivarlos y recompensarlos para que trabajasen más duro.

- ✚ **Fuerza de ventas orientada a la comercialización (1920-1960).** Comienza a desarrollarse desde el momento en que la oferta supera a la demanda y por tanto aumenta la competencia inter-empresarial. Desde esta perspectiva, el papel del vendedor consiste en estimular la demanda de los productos de su Empresa, centrándose las tareas de gestión, aún sin formalizar, en motivar a los vendedores, así como en formarlos sobre el proceso y las técnicas de venta. A diferencia de la etapa anterior, comienza a reconocerse la función del vendedor y su importancia para la supervivencia de la organización.

- ✚ **Fuerza de ventas orientada al cliente (1960-1990).** En esta etapa la figura del vendedor comienza a ser trascendental. Las organizaciones se orientan hacia la satisfacción de las necesidades de sus clientes, diseñándose estrategias de venta adaptadas a las mismas. La principal función del vendedor es la resolución de problemas, aunque siempre de la forma más rentable para la organización. El diseño de métodos de selección y formación para mejorar las capacidades y motivación de los vendedores son los principales epicentros de la gestión de la Fuerza de Ventas. En la evaluación del rendimiento del vendedor se tienen en cuenta sólo medidas de carácter cuantitativo, ya sean en forma de *inputs* (número de llamadas, número de propuestas presentadas, etc.) o de *outputs* (ventas, margen bruto, etc.).

- ✚ **Fuerza de ventas orientada al mercado (1990-).** En esta fase, en la que nos encontramos en la actualidad, el papel de la Fuerza de Ventas se centra en generar y mantener relaciones a largo plazo con los clientes que difícilmente sean imitables por la competencia (diferenciación). Los vendedores actúan como consultores, con el objeto de desarrollar soluciones que beneficien a las partes relacionadas (empresa y clientes). Aspectos como la confianza, el compromiso o el intercambio de información se consideran de especial importancia para la satisfacción de las necesidades del cliente y por tanto de su fidelización. La planificación y gestión de la Fuerza de Ventas se centra en el conocimiento de los diferentes tipos de clientes, su segmentación, el diseño de propuestas comerciales distintas según sus necesidades, la ejecución eficaz del servicio postventa, la correcta atención de reclamaciones, la dirección de equipos de venta, entre otras. Para evaluar el rendimiento del vendedor se consideran, además de indicadores cuantitativos, medidas asociadas al comportamiento o a las actitudes del vendedor, necesarias para analizar la estabilidad futura de la relación que mantienen Empresa y cliente.

CARACTERÍSTICAS DE LA FUERZA DE VENTAS

Según **DÍEZ, NAVARRO y PERAL (2003)**, la Fuerza de Ventas presenta las siguientes características:

- Permite conectar a la Empresa con su mercado y viceversa. En este sentido es un elemento esencial para que una organización esté orientada al mercado, con el objetivo de satisfacer a sus clientes y lograr su fidelidad.
- Su actuación tiene una influencia directa sobre los gastos (costes de transporte, manutención, alojamiento, etc.) e ingresos de la organización, incidiendo en el diseño presupuestario.
- Por la función que realizan, la Fuerza de Ventas ostenta un elevado grado de autonomía, percibiéndose de forma independiente al resto del personal, tanto de línea como de staff.
- Por la naturaleza no rutinaria de su actividad, la Fuerza de Ventas debe ser flexible, innovadora y saber adaptarse a los cambios en el entorno. Los vendedores desempeñan múltiples actividades: Vender, informar, proporcionar servicio postventa, etc.

- La Fuerza de Ventas está sometida a una fuerte presión física (elevado número de visitas personales que tiene que realizar, continuos desplazamientos, etc.) y psicológica (negociación con clientes, trabajar lejos del domicilio familiar, etc.), requiriéndose para superarlo un elevado grado de motivación.
- La actuación del vendedor no suele ser supervisada de forma directa y personal, sino a través de cuotas, planes de remuneración, políticas de gastos, etc. Ello puede suponer que el esfuerzo realizado (labores de prospección, suministro de información a la Empresa sobre necesidades de los clientes, etc.), no se vea, en ocasiones, recompensado o ni siquiera reconocido.
- En el rendimiento de la Fuerza de Ventas influyen muchos más factores que en cualquier otro puesto de la organización, entre los que destacan los asociados a la personalidad (sociabilidad, autoestima, motivación, etc.), las aptitudes y habilidades (competencia técnica, habilidades interpersonales, capacidad de comunicación, etc.) o las características personales (rasgos físicos, experiencia, etc.), por ejemplo.

PRINCIPIOS DE LA EVALUACION DE VENTAS

Según **JOHNSON, KURTZ y SCHEUNIG (1996)**, la evaluación del desempeño es un tema muy delicado. En consecuencia, un programa de esta clase debe ajustarse a la compañía en donde se ha de utilizar. En una Empresa, puede ser que las llamadas por día sean un criterio importante en la evaluación del desempeño, en tanto que para otra pueden ser más relevantes las nuevas cuentas abiertas. Una compañía puede evaluar a su personal anual o trimestralmente. Cada firma debe diseñar su propio programa de evaluación con base en sus metas y estrategias de ventas y las necesidades de su personal. Sin embargo, existen algunos principios generalmente aceptados en los buenos programas de evaluación de ventas. Un programa de evaluación de ventas debe ser:

- **Realista.** Debe reflejar cómo son los territorios, la competencia, la experiencia, el potencial de ventas, etc.
- **Continuo, conocido, esperado.** Debe mostrar a los vendedores cuándo y cómo se evalúa su trabajo.

- **Constructivo, no destructivo.** Debe demostrar a los vendedores en qué necesitan mejorar y cómo aumentar el desempeño de ventas.
- **Motivante.** Debe animar a los vendedores a mejorar.
- **Informativo.** Debe brindar a la gerencia información útil acerca del vendedor y el territorio.
- **Participativo.** Debe vincular a los vendedores en sus propias evaluaciones.
- **Objetivo, no subjetivo.** Debe basarse en estándares, no en opiniones ni prejuicios.
- **Flexible.** Debe adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado.
- **Específico.** Debe ajustarse a la compañía y su fuerza de ventas.
- **Económico.** Debe ser apropiado en términos de tiempo y dinero.

PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

Según **JOBBER, David Y Geoff, Lancaster (2012)**, la razón principal de una evaluación es intentar lograr los objetivos de la compañía. Al medir el desempeño real contra los objetivos posibles e identificar las deficiencias y tomar las acciones apropiadas para mejorar el desempeño. Sin embargo, la evaluación tiene otros beneficios. Puede ayudar a mejorar la motivación y las habilidades del individuo. Tiene efecto en la motivación, ya que un programa de evaluación identifica lo que se espera y lo que se considera desempeño. Segundo, ofrece la oportunidad para el reconocimiento del desempeño en el trabajo por arriba del estándar promedio. La evaluación tiene efectos en las habilidades, porque la evaluación elaborada con cuidado permite identificar áreas de debilidad y dirigir el esfuerzo a mejorar las habilidades en esas áreas.

Así, la evaluación es un ingrediente importante en un programa de capacitación eficaz. Más aún, la evaluación muestra las debilidades; por ejemplo, quizás no se presta atención suficiente a la venta de ciertas líneas de productos, lo que se extiende a la mayoría o a todos los equipos de ventas. Esta información lleva al desarrollo de un plan de remuneración diseñado para animar a los representantes a vender esos productos mediante tasas de comisión más altas.

La evaluación brinda información que afecta áreas de decisión clave dentro de la función de administración de ventas. El establecimiento de capacitación,

remuneración, motivación y objetivos depende de la información derivada de la evaluación, como se ilustra a continuación:



Es importante que la administración de ventas desarrolle un sistema de recolección de información que permita una evaluación justa y precisa.

CÓMO EVALUAR LA FUERZA DE VENTAS

Las organizaciones de ventas han desarrollado una amplia variedad de métodos para evaluar al personal de ventas. Estos métodos brindan a los vendedores la retroalimentación de su desempeño en ventas, identifican las áreas del desempeño que deben modificarse o mejorarse, y aportan información a la gerencia sobre acciones específicas, como promociones, transferencias y ajustes en la compensación.

Según DÍEZ, NAVARRO Y PERAL (2003) para evaluar la fuerza de ventas existen diversos métodos entre los más importantes tenemos:

CLASIFICACIÓN

La **clasificación** requiere que el evaluador elabore una lista de todos los vendedores según el orden de su desempeño, comenzando por el de mayores resultados. Esto parece una tarea simple pero en la práctica es difícil. Un problema que surge es decidir cómo van a clasificarse los vendedores. Cuando un supervisor de ventas clasifica a sus subalternos, el gerente puede estar empleando factores definidos en forma tan vaga o amplia que su aplicación resulta cuestionable. Otro aspecto es que el gerente de ventas puede enfatizar demasiado en cualidades de la personalidad; por último, se ha señalado que la clasificación no brinda a los subalternos la retroalimentación necesaria para su propia superación.

❖ MÉTODO 20 - 60 - 20

*Según DÍEZ, NAVARRO Y PERAL (2003), A pesar de estas deficiencias, la clasificación aún es un método popular para evaluar el desempeño; su forma más empleada es el **método 20-60-20**. Goodyear y otras compañías lo emplean e implica elaborar una lista de los subalternos, del primero al último, dejando al de mejor desempeño en la cima y al final a quien tenga los resultados menos satisfactorios. Luego, la lista se divide en tres grupos, el primero de los cuales incluye al 20% inicial de vendedores; el último, al 20% final y el 60% restante se incluye en el grupo intermedio.*

Para ilustrar este procedimiento, suponga que un gerente de ventas tiene 10 subalternos y comienza por identificar el de máximo desempeño: Jim Marshall. Luego, identifica a la persona con más bajos resultados, Mike Reilly, y la ubica al final de la lista. El procedimiento continúa de esta manera hasta clasificar a los diez vendedores. Después de revisar la lista, el gerente la divide en los tres grupos. Marshall y Sardi están en el 20% inicial, Tolson y Reilly en el 20% final y los demás en el 60% intermedio. La lista completa aparece a continuación:

Muchas compañías utilizan este procedimiento para identificar a los vendedores que merecen premios especiales y reconocimiento (primer 20%) o que requieren acciones correctivas especiales (20% final). En ocasiones, los aumentos de salario dependen de la clasificación. Por ejemplo, los vendedores medios (60%) pueden recibir un aumento de salario del 6%, los del 20% inicial pueden recibir un aumento del 9% y el 20% final puede recibir un aumento del 3%.

Aunque este procedimiento tiene la ventaja de su sencillez, puede no ser el mejor para evaluar vendedores. Además de las dificultades de clasificación mencionadas, el método falla por ser demasiado estructurado y puede ser imposible clasificar a todos en los grupos de 20-60-20. Por ejemplo, suponga que cuatro de los diez vendedores en verdad son estupendos. ¿Sería justo que Greene y Russo recibieran un 6% de aumento cuando no se diferencian casi de Marshall y Sardi, quienes han recibido un 9%? Del mismo modo, Tolson y Reilly pueden ser vendedores nuevos que se han desempeñado a satisfacción de acuerdo con sus niveles de experiencia y conocimiento. De hecho, pueden estar mejor que otros vendedores ubicados más arriba en la lista, si se tiene en cuenta su falta de experiencia.

❖ ESCALAS DE DESEMPEÑO

Según *DÍEZ, NAVARRO Y PERAL (2003)*, Las **escalas de desempeño**, otro método muy utilizado, identifica cualidades específicas, factores de comportamiento o criterios de desempeño. Los vendedores se clasifican con base en una escala del nivel de comportamiento deseado que presentan o del alcance que han logrado en los criterios de desempeño.

Para ilustrar este método, a continuación se presentan algunos ejemplos de criterios y una escala de desempeño típica.

Criterios	Sobresaliente	Bueno	Satisfactorio	Deficiente	Muy deficiente
Administra bien el tiempo.				X	
Demuestra condiciones de liderazgo.		X			
Demuestra madurez y juicio cuando se relaciona con los demás.			X		
Manifiesta entusiasmo por el trabajo.	X				
Se muestra motivado para desempeñarse bien.	X				

1. Jim Marshall 2. Beth Sardi	20 %
3. Jim Greene 4. Bob Russo 5. Sue Jensen 6. Larry Ruggeri 7. Walter Alton 8. Tom Carson	60 %
9. Carol Tolson 10. Mike Reilly	20 %

Este breve ejemplo ilustra la ventaja de una escala de desempeño sobre la clasificación, pues se identifican los aspectos específicos en que un vendedor puede mejorar o mantener los niveles de desempeño deseados. En esta ilustración, el vendedor necesita ayuda para administrar el tiempo en forma más efectiva y, aunque se le califique en forma satisfactoria, podría mejorar en su relación con los demás.

Infortunadamente, las escalas de desempeño también tienen una debilidad: la interpretación desigual de los criterios e índices de desempeño. A menos que el evaluador entienda con claridad qué significa cada condición y nivel de calificación, pueden surgir confusión e insatisfacción. Por ejemplo, ¿cómo se definen las cualidades de liderazgo? También pueden presentarse problemas cuando los evaluadores difieren en la interpretación de los niveles. Por ejemplo, un gerente de ventas puede considerar que "sobresaliente" sólo se aplica en contadas situaciones excepcionales, mientras otro puede emplearlo con más frecuencia. Las diferencias entre los evaluadores dificultan la comparación de los vendedores cuando los califica más de un gerente.

❖ ENSAYOS

Según DÍEZ, NAVARRO Y PERAL (2003) Un tercer método son los *ensayos*, o textos breves en los cuales el gerente de ventas describe el desempeño de un vendedor. Aunque los ensayos pueden ser más flexibles y parecer más simples, no son consistentes y tienden a ser subjetivos. Cada supervisor tiene un estilo diferente para escribir y enfatizar.

Incluso, cuando se pide responder una pregunta específica es probable que el autor del ensayo la intérprete de modo particular. Suponga que una compañía pide a sus supervisores de ventas que respondan brevemente lo siguiente: "por favor, evalúe el potencial de progreso de este vendedor". Un gerente de ventas escribe lo siguiente: "Jeff tiene un potencial excelente para progresar. Trabaja duro, hace un mínimo de ocho llamadas diarias, entrega sus informes a tiempo y agrada a sus clientes". Aunque estos comentarios son importantes, se relacionan más con el desempeño de la persona en su trabajo presente que con el potencial que posee para progresar. La interpretación del gerente sobre esta

pregunta no permite una respuesta con información que pudiera ayudar a evaluar el potencial de promoción del vendedor.

❖ **ESCALA DE DESEMPEÑO SEGÚN EL COMPORTAMIENTO (BARS)**

Según DÍEZ, NAVARRO Y PERAL (2003) Se ha recomendado un sistema de valoración del desempeño, llamado *escala de desempeño según el comportamiento (en inglés, BARS)*. Los defensores de este método han sugerido que la gerencia puede identificar cuáles comportamientos se asocian con los resultados deseados que se logren. Argumentan que el sistema **BARS** minimizará las deficiencias de los métodos tradicionales del desempeño en ventas.

El sistema **BARS** se desarrolla mediante un procedimiento de cinco pasos que involucra a los supervisores que utilizan BARS (clasificadores) y sus subalternos (clasificados).

- Generar incidentes críticos. Se pide a un grupo de personas que conocen el trabajo que será evaluado, describan incidentes esenciales específicos del comportamiento eficiente y del comportamiento ineficiente en el desempeño en ventas.
- Elaborar las dimensiones del desempeño. Estas personas agrupan los incidentes en un conjunto más pequeño de dimensiones del desempeño (de 5 a 10).
- Reasignar los incidentes, otro grupo del personal de ventas que también conoce el trabajo revise estas dimensiones del desempeño.
- Hacer una escala con los incidentes. Este segundo grupo Luego se les pide calificar los acontecimientos importantes en una escala de puntos de 1 a 10.
- Elaborar el instrumento final. El paso final es la elaboración de las escalas de desempeño según el comportamiento, para el grupo de dimensiones que se mantienen.

Aunque el método BARS sólo se ha aplicado en forma limitada en las organizaciones de ventas, los resultados han sido prometedores. Se ha observado que "ofrece mecanismos potenciales para reducir el conflicto y la ambigüedad del rol en las posiciones de ventas. Una reducción de esta clase podría crear mayor satisfacción en el trabajo, motivación' más alta y menor

índice de cambio de personal de los que se han experimentado con métodos de evaluación más tradicionales".

❖ **VALORACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS EN FACTORES DE ENTRADA Y/O DE SALIDA**

Según **DÍEZ, NAVARRO Y PERAL (2003)**, La valoración de la fuerza de ventas en factores de entrada y/o de salida supone una evaluación individual del rendimiento de los vendedores, que puede indicar la necesidad de posibles ajustes tanto en la estrategia de ventas como en la organización y capacitación de la Fuerza de Ventas, clasifican los criterios de valoración de la Fuerza de Ventas en factores de entrada o de esfuerzo, que pueden ser de naturaleza cuantitativa y/o cualitativa (sistema de control mixto), y factores de salida o resultados, exclusivamente de carácter cuantitativo (sistema basado en los resultados), **este método es uno de los más importantes y eficientes al momento de realizar una evaluación detallada de las actitudes y resultados de los vendedores.**

<p>Factores de entrada</p> <p>Criterios cuantitativos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visitas por día. - Días trabajados. - Tiempo dedicado a la venta. - Gastos directos. - Otros. <p>Criterios cualitativos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esfuerzo de los vendedores. - Conocimiento. - Relaciones con clientes. - Otros. 	<p>Factores de Salida</p> <p>Criterios cuantitativos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Volumen de ventas. - Cuotas de venta. - Participación en el mercado. - Margen Bruto. - Pedidos (número, valor medio, pedidos por visita). - Clientes (nuevos clientes, clientes perdidos, clientes morosos).
---	--

FACTORES DE ENTRADA (ESFUERZO O ACTIVIDADES)**CUANTITATIVOS****Visitas por día****Días trabajados****Tiempo dedicado a la venta****Gastos directos de venta**

- Total
- En porcentaje de ventas
- En porcentajes de cuota

Otras

- Cartas escritas a clientes
- Llamadas telefónicas a clientes
- Número de reuniones con distribuidores
- Número de quejas de clientes

CUALITATIVOS**Esfuerzos de los vendedores**

- Como distribuyen el tiempo
- Planificación y preparación de las visitas
- Calidad de las presentaciones de ventas
- Capacidad para superar objeciones y para cerrar ventas

Conocimiento:

- del producto
- de la empresa
- de las políticas de empresa
- de los productos y estrategias competidoras
- de la clientela

Relaciones con los clientes**Aspecto personal y salud****Rasgos de personalidad**

- Espíritu de cooperación
- Riqueza de recursos
- Aceptación de responsabilidad
- Capacidad para tomar decisiones

Juicio del investigador

Los factores de entrada que se emplearán son los siguientes:

total de Visitas diarias realizadas
 tiempo promedio por visita (minutos)
 días trabajados en campo
 horas dedicadas a la venta en campo
 gastos directos de venta
 capacidad para asesorar a los clientes
 capacidad para solucionar las quejas de los clientes
 calidad de las charlas que expone el personal a los clientes
 capacidad para cerrar ventas
 capacidad para diagnosticar las enfermedades de los cultivos
 grado de conocimiento que tiene el personal sobre los fertilizantes
 grado de amistad que tiene el personal con los clientes
 Como califica el espíritu de cooperación tiene el personal con sus
 compañeros de trabajo
 capacidad para tomar decisiones que tiene el personal en el
 cumplimiento de su trabajo

FACTORES DE SALIDA (RESULTADOS)

CUANTITATIVOS

Volumen de ventas

- En unidades físicas y monetarias
- Por productos y clientes
- Por correo, teléfono y entrevistas

Cuotas de venta

Margen bruto

Pedidos

- Número de los pedidos
- Valor medio de los pedidos
- Pedidos por visita

Clientes

- Nuevos clientes
- Clientes perdidos

Juicio del investigador

Los factores de salida que se utilizarán son los siguientes:

- Volumen de ventas en unidades físicas (toneladas)
- Volumen de ventas en unidades monetarias (dólares)
- cuotas de ventas
- margen de ganancia en la negociación de los productos ofrecidos
- Como califica la capacidad que realiza el personal para cumplir con el número de pedidos del mes
- Valor medio de pedidos (dólares/toneladas).
- número de pedidos por visita a campo
- capacidad para captar nuevos clientes
- capacidad para recuperar los clientes perdidos
- resultado de pérdida de clientes realizado por el personal porque no se le realizo un seguimiento

Es importante mencionar que el método valoración de factores de entrada y salida es el más importante al momento de evaluar a la fuerza de ventas, es por ello que este se utilizará en la presente investigación.

IDENTIFICACIÓN DE MERCADOS POTENCIALES

MERCADO

KOTLER, Philip (2002), el mercado está formado por todos los consumidores o compradores actuales y potenciales de un determinado producto. El proceso de medición es un aspecto fundamental en la investigación de mercados. La medición de los fenómenos de mercado es esencial para el proceso de suministrar información significativa para la toma de decisiones, Los aspectos que son medidos comúnmente son: el potencial del mercado para un nuevo producto, los compradores de grupos según las características demográficas o psicográficas, las actitudes, percepciones o preferencias de los compradores hacia una nueva marca, o determinar la efectividad de una nueva campaña publicitaria, el tamaño de un mercado, desde este punto de vista, guarda una estrecha relación con el número de compradores que deberían existir para una determinada oferta.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (2006), define al mercado como el área donde se desenvuelven como el área donde se desenvuelven los compradores y vendedores de mercancías y servicios.

MIQUEL, MOLLA Y BIGNÉ (1994), definen a la demanda como la cantidad de un producto o servicio que los consumidores están dispuestos a adquirir.

¿MERCADO MEDIR?

Cuando surge la pregunta de una investigación de mercado, lo más importante es. ¿Que medir?, es acá donde se tiene que centrar la medición del mercado actual, pues se tratara de cuantificar el alcance del mercado, tanto actual como potencial.

LÓPEZ, BEMAT Y PINTO, RUIZ (2001), Por lo tanto, existen formas básicas que deben tomarse en cuenta para medir o identificar los mercados potenciales: por unidades físicas, en valores monetarios y en términos de participación de mercado.

MERCADO POTENCIAL

KOTLER, Philip (2002), el potencial del mercado es la cantidad máxima de ventas (en unidades o en dinero), que podría haber disponible para todas las compañías dentro de una industria, durante determinado periodo y bajo un nivel dado de esfuerzo de mercadotecnia en la industria y en determinadas condiciones.

STANTON, Et al. (2007), sostienen que el mercado potencial es el volumen de ventas que pueden esperar todas las organizaciones que venden un producto durante un periodo definido en un mercado específico.

ARTAL, Manuel (2012), lo define como la cantidad máxima que podría vender en un mercado y en un período dado. Además el autor menciona que en la práctica se refiere al valor relativo de capacidad de compra de cada zona geográfica prefijada.

METODOS PARA CALCULAR EL MERCADO POTENCIAL

Según **KOTLER, Philip (2002)**, el cálculo del mercado potencial depende directamente de los lineamientos estratégicos de la Empresa basándose en sus realidades y objetivos a lograr.

Según **CHAPMAN, Stephen (2006)**, Existen dos formas o métodos fundamentales para analizar los mercados potenciales. Las **técnicas cuantitativas** son una importante

fuerza de información para apoyar el proceso de toma de decisiones, pero en cualquier Empresa, el proceso de decisión se toma bajo incertidumbre sobre el valor que tomará una variable en el futuro. De ahí la importancia de las **técnicas cualitativas**, como complemento de la información que deberá estar disponible antes de tomar una decisión.

Según **ARTAL, Manuel (2012)**, los estimativos de ventas de la Empresa y del producto son las principales áreas de interés para la función de pronósticos de ventas de una organización. Los métodos de pronósticos pueden clasificarse como cualitativos o cuantitativos. Ambos métodos son útiles en la función de pronósticos de ventas. Los métodos cualitativos se basan en opiniones o juicios que cuentan con información, los métodos cuantitativos aplican técnicas matemáticas y estadísticas.

MÉTODOS CUANTITATIVOS

ANDERSON, et al. (2008), sostienen que los métodos cuantitativos se usan cuando se dispone de información histórica anterior acerca de la variable que se pronostica.

HEIZER, Jay y Barry, Render (2004), mencionan que los métodos cuantitativos se emplean cuando la situación es estable y existen datos históricos. Describen cinco métodos de pronósticos cuantitativos que emplean datos históricos y pertenecen a dos categorías: Modelos de serie de tiempo y asociativo.

ARTAL, Manuel (2012), los métodos cuantitativos de los pronósticos de ventas tiene la ventaja de la objetividad. Las desventajas y las limitaciones básicas de los métodos cuantitativos tienen que ver con la naturaleza y la validez de los supuestos empleados, y el hecho de que las técnicas matemáticas de pronósticos tienden a generalizar sobre la base de experiencias pasadas.

MODELOS DE SERIES DE TIEMPO

HEIZER, Jay y Barry, Render (2004), argumentan que los modelos de series de tiempo predicen bajo la suposición de que el futuro es una función del pasado. En otras palabras, observan lo que ha ocurrido durante un periodo determinado y usan una serie de datos históricos para hacer un pronóstico.

ENFOQUE INTUITIVO

La forma más sencilla de pronosticar es suponer que la demanda del siguiente periodo será igual a la demanda del periodo más reciente.

PROMEDIO MÓVIL

El método del promedio móvil usa un número de valores de datos históricos reales para generar un pronóstico. Los promedios móviles son útiles si se puede suponer que la demanda del mercado permanecerá relativamente estable en el tiempo, un promedio móvil de cuatro meses se encuentra simplemente sumando la demanda de los últimos cuatro meses y dividiéndola entre cuatro. Al concluir cada mes, los datos del mes más reciente se agregan a la suma de los tres meses anteriores y se elimina el dato del mes más antiguo.

Matemáticamente, el promedio móvil simple (que sirve como estimación de la demanda del siguiente periodo) se expresa como:

$$Promedio = \frac{\sum \text{demanda en los periodos anteriores}}{n}$$

Donde n es el número de periodos que comprende el promedio móvil, cuando se presenta una tendencia o patrón, se utiliza ponderaciones para dar más importancia a los valores recientes.

SUAVIZAMIENTO EXPONENCIAL

Según **CHAPMAN, Stephen (2006)**, el suavizado exponencial es otro método utilizado para suavizar las fluctuaciones aleatorias en el patrón de demanda.

HEIZER, JAY Y BARRY, RENDER (2004), explican que el suavizado exponencial es una técnica de pronóstico de promedios móviles ponderados donde los datos se ponderan mediante una función exponencial.

El suavizamiento exponencial es un sofisticado método de pronóstico de promedios móviles ponderados cuya aplicación sigue siendo muy sencilla. Implica mantener muy pocos registros de datos históricos. La fórmula básica para el suavizamiento exponencial se expresa de la siguiente manera:

$$\text{Nuevo pronóstico} = \text{Pronóstico del periodo anterior} + a (\text{demanda real en el mes anterior} - \text{pronóstico del periodo anterior})$$

Donde α es la ponderación o constante de suavizado, elegida por quien pronostica, que tiene un valor entre 0 y 1.

PROYECCIÓN DE TENDENCIA

HEIZER, Jay y Barry, Render (2004) Esta técnica ajusta una recta de tendencia a una serie de datos puntuales históricos y después proyecta dicha recta al futuro para obtener un pronóstico de mediano y largo plazo.

Si se decide desarrollar una recta de tendencia lineal mediante un método estadístico preciso, se puede aplicar el método de mínimos cuadrados, este enfoque da como resultado una línea recta que minimiza la suma de los cuadrados de las diferencias verticales o desviaciones de la recta a cada una de las observaciones reales.

Una recta de mínimos cuadrados se describe con la siguiente ecuación:

$$\hat{y} = a + bx$$

Dónde:

\hat{y} = valor calculado de la variable que debe predecirse (denominada variable dependiente)

a = ordenada

b = pendiente de la recta de regresión

x = variable independiente

MODELO ASOCIATIVO

HEIZER, Jay y Barry, Render (2004), argumentan que a diferencia del pronóstico de serie de tiempo, este modelo casi siempre considera variables que están relacionadas con la cifra por predecir. Una vez que se encuentran estas variables relacionadas, se construye un modelo estadístico que se usa para pronosticar el elemento de interés. Este modelo es más poderoso que los métodos de serie de tiempo que incluye solo variables históricas para la variable que se pronostica.

a) REGRESIÓN LINEAL

HEIZER, Jay y Barry, Render (2004), sostienen que se puede emplear el mismo modelo matemático que se usa con el método de mínimos cuadrados para la proyección de tendencias, con el fin de realizar un análisis de regresión lineal.

ANDERSON, et al. (2008), afirma que la regresión lineal es un modelo que utiliza el método de los mínimos cuadrados para identificar la relación entre una variable dependiente y una o más variables independientes presentes en un conjunto de observaciones históricas.

$$\hat{y} = a + bx$$

Dónde:

\hat{y} = Valor de la variable dependiente (ejemplo venta).

a = Intersección con el eje y (ordenadas).

b = Pendiente de la recta de regresión.

x = Variable independiente

METODOS CUALITATIVOS

CHAPMAN, Stephen (2006), los pronósticos cualitativos son aquellos que se generan a partir de información que no tiene una estructura analítica bien definida. **Este tipo de pronósticos resulta especialmente útil cuando no se tiene disponibilidad de información histórica**, como en el caso de un producto nuevo que no cuenta con una historia de ventas.

BLACKWELL, Roger, Et al. (2002) mencionan que otras de las importancias centrales del método cualitativo es que entiende que no basta con tener información numérica, también debemos conocer y analizar al segmento que nos va a comprar, de esta manera tomar mejores decisiones.

JOHNSON, KURTZ Y SCHEUNIG (1996) y **ARTAL, Manuel (2012)** Los métodos cualitativos o de juicio pueden representar una contribución significativa a los pronósticos de ventas porque consideran factores que simplemente no se pueden cuantificar. Estos métodos también los emplean, de manera más amplia, expertos de las diversas áreas de la organización.

ENCUESTAS A CLIENTES

GAITHER, Norman Y Greg, Fraizer (2000), Las estimaciones de las ventas futuras se obtienen directamente de los clientes, a quienes se encuesta individualmente para determinar los volúmenes de productos que la Empresa pretende adquirir en cada periodo en el futuro y se prepara un pronóstico de venta combinando las respuestas individuales de los clientes, este método puede ser el preferido en empresas con relativamente pocos clientes, como los proveedores de la industria automotriz y los contratistas para las fuerzas armadas.

Según **ARTAL, Manuel (2012)**, el estudio de las intenciones de los compradores resulta en especial aplicable a situaciones en las cuales los compradores potenciales están bien definidos y su número es limitado, como en los mercados industriales. En esos casos, un pronóstico tiene la ventaja de basarse en el contacto directo con el

mercado. El grado de sofisticación de estos estudios puede variar desde el simple registro de las respuestas de los clientes hasta la aplicación de conceptos de muestreo.

FUERZA DE VENTAS COMPUESTA

GAITHER, Norman y Greg, Fraizer (2000), Las estimaciones de la fuerza de ventas compuesta se obtienen individualmente a partir de cada uno de los miembros de la fuerza de venta. Estas estimaciones se combinan a fin de elaborar una estimación de las ventas en todas las regiones. Para asegurar estimaciones realistas, los gerentes deben entonces transformar estas estimaciones en un pronóstico de ventas. Se trata un método de pronóstico popular en aquellas empresas que tienen un buen sistema de comunicación y vendedores que atienden directamente a los clientes.

Según **ARTAL, Manuel (2012)**, el método de la fuerza de ventas compuesta se basa en el supuesto de que cada vendedor está perfectamente calificado para calcular cifras de ventas para su territorio. Los vendedores fijan las cifras que esperan y esos pronósticos se combinan luego para preparar un pronóstico compuesto. El método de la fuerza de ventas compuesta es útil para establecer cuotas de ventas. Los representantes estarán más dispuestos a aceptar las cuotas de ventas si saben que la información que han suministrado sirve para determinarlas.

TÉCNICA DELPHI

GAITHER, Norman y Greg, Fraizer (2000), los ejecutivos experimentados de diversos departamentos dentro de la organización forman un comité responsable de desarrollar un pronóstico de venta. El comité puede utilizar analistas de apoyo que proporcionen estudios según se requiera, por consiguiente este tipo de pronóstico tiene tendencia a ser un pronóstico negociado, por lo tanto no refleja situaciones extremas que pudieran estar presentes de haber sido preparados por una persona.

Según **ARTAL, Manuel (2012)**, la Técnica Delphi se utiliza en la mayor parte de los casos para proyecciones a largo plazo y en ella se reúne un grupo de "expertos" para expresar sus puntos de vista sobre temas como la dirección futura de las condiciones de la empresa, las actividades de negocios, la tecnología, el desarrollo de nuevos productos y los cambios del

mercado. Con frecuencia, estos expertos provienen de universidades, fundaciones privadas, industrias y entidades del gobierno.

Aunque se trata de temas a largo plazo, casi siempre complejos, el procedimiento para establecer las proyecciones es relativamente simple. Para garantizar la independencia de las opiniones se aísla a los expertos, quienes preparan pronósticos anónimos que luego se compilan y devuelven para una segunda ronda de proyecciones. A los expertos también se les informa de las opiniones "usuales" o "típicas". Este proceso continúa hasta que se alcanza un pronóstico de consenso para la producción futura. La persona que tiene a cargo el proceso Delphi revisa y compila las opiniones de los expertos y decide cuándo se ha llegado al consenso. La técnica Delphi tiene la ventaja de eliminar las presiones de grupo de una reunión de comité.

MÉTODO DEL CONSENSO DEL COMITÉ EJECUTIVO

Según **GAITHER, Norman y Greg, Fraizer (2000)**, se utiliza para lograr un consenso dentro de un comité. En este método, los ejecutivos responden a una serie de preguntas en sesiones sucesivas. De esa manera cada respuesta se retroalimenta en cada sesión a todos los participantes, y entonces el proceso se repite. Pudieran requerirse desde dos hasta seis sesiones antes de alcanzar un consenso sobre el tema a tratar. Este método puede dar como resultado pronósticos en los que la mayoría de los participantes están finalmente de acuerdo, a pesar de su desacuerdo inicial.

Según **ARTAL, Manuel (2012)**, es probable que el consenso del comité ejecutivo sea el método de pronósticos más antiguo empleado por muchas firmas. Su premisa básica es establecer un comité encargado del desarrollo de las sesiones. Este grupo suele estar constituido por personas que provienen de los departamentos de ventas, investigación de marketing, contabilidad, producción y publicidad. Pero, también puede estar formado con otros profesionales que dominen el tema.

Este método debe llevar una justificación escrita, donde se sintetizan las opiniones de los expertos durante la sesión hasta llegar a un consenso.

Este método presenta dos características fundamentales:

Es un proceso interactivo: Los expertos que toman parte del proceso del comité ejecutivo deben emitir su opinión en más de una ocasión. A través de sucesivas rondas, los participantes suelen convergir, finalizando el proceso en el momento en el que las opiniones se estabilizan. Esta forma de proceder ofrece al experto la posibilidad de reflexionar y, en su caso, reconsiderar su postura, debido a la aparición de nuevos planteamientos propios o ajenos.

Feedback (o retroalimentación) controlado: Diversos experimentos han demostrado que los resultados del grupo son superiores a los individuales, gracias, fundamentalmente, a la interacción que en ellos se da. El comité ejecutivo mantiene y promueve esa interacción, solicitándola, a veces expresamente, en cada ronda, y facilitándola antes de la iniciación de la siguiente. Se transmite siempre la posición general del grupo en cada momento del proceso frente al problema analizado y, frecuentemente, razonamientos discordantes o información adicional solicitada por el grupo o aportada *motu proprio* por el investigador. Es decir, antes del comienzo de cada nueva ronda, los expertos conocen, por lo menos, los resultados alcanzados en la precedente, a lo cual se le puede añadir la información ya mencionada.

DESARROLLO DEL CONSENSO DEL COMITÉ EJECUTIVO.

Para el desarrollo del comité ejecutivo, se realiza como la técnica del Delphi, para selección de los miembros y el desarrollo de las sesiones hasta llegar a un consenso de los integrantes.

CONSENSO DEL COMITÉ EJECUTIVO	MÉTODO DELPHI
Los expertos están presentes y se conocen.	Existe anonimato, los expertos no están presentes.
No se utilizan cuestionarios porque los expertos están presentes.	Se utilizan cuestionarios que son enviados por correo electrónico o cartas donde quieran recibirlas.

Existe un investigador o grupo coordinador que se encarga de desarrollar el consenso	Existe un investigador o grupo coordinador que se encarga de desarrollar el método
Las sesiones terminan cuando se llega a un consenso	El método termina cuando se llega a un consenso a través de estadísticas más notables en los cuestionarios.

Elaboración propia

Para la identificación de mercados potenciales en la presente investigación, el método del consenso del comité ejecutivo debe basarse en la investigación comercial planteada por GUTIERREZ, Alberto (2005).

INVESTIGACIÓN COMERCIAL

Según **GUTIERREZ, Alberto (2005)**, la investigación comercial es un elemento fundamental para todo investigador, ya que a través de la misma va a obtener información clave que le permitirán planificar los aspectos técnicos, comerciales y económicos de su Empresa, lo que le convierte en un elemento imprescindible para alcanzar el éxito en su organización.

El investigador necesita, de cara tomar las decisiones adecuadas para la investigación, conocer lo más al fondo posible el mercado al que se dirigen sus productos o servicios, su composición, las motivaciones y hábitos de compra de los consumidores que se integran en el mismo, la competencia y sus estrategias y las tendencias, tanto del propio mercado como del entorno.

En definitiva, mediante la investigación comercial se pretende obtener información acerca del mercado considerando el consumidor y la competencia.

ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

MIQUEL, MOLLA Y BIGNÉ (1994), el consumidor es la persona que consume un bien o utiliza un producto o servicio para satisfacer una necesidad.

GUTIERREZ, Alberto (2005) La información que entrega el mercado consumidor es, por lo general, la más importante para la investigación.

Toda Empresa debe ir encaminada hacia la satisfacción del cliente; por ende los objetivos de la Empresa deben estar encaminados hacia la consecución de estos objetivos. Si la Empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la Empresa. Muchas veces no es suficiente contener productos de buena calidad o a un bajo precio, para que el cliente se sienta bien es necesario reunir muchos aspectos y guiarlos todos hacia un mismo horizonte que son los clientes, el mercado actual ya no se asemeja en nada al de los años pasados, donde la preocupación era producir más y mejor, porque había suficiente demanda para atender, hoy la situación ha cambiado en forma dramática. La presión de la oferta de bienes y servicios y la saturación de los mercados obliga a las empresas de distintos sectores y tamaños a pensar y actuar con criterios distintos para captar y retener a esos "clientes escurridizos" que no mantienen lealtad ni con las marcas ni con las empresas.

Se debe identificar si el consumidor está dispuesto a sacrificar algunas características específicas del producto por un menor costo o por el contrario está dispuesto a pagar más por un producto más ajustado a sus necesidades. Ello permitirá ratificar la estrategia genérica que deberá implementarse. Si es la diferenciación se definirán nichos de mercado, pero en caso contrario se establecerán características comunes y mercados más homogéneos que podrán llevar a economías de escala y al liderazgo en costos.

NECESIDADES DE INFORMACION

- Determinar las personas que usarán los productos.
- Determinar los tipos de productos que requerirán los clientes potenciales.
- Determinar las características que debe tener los productos para satisfacer los mercado potenciales.

- Determinar las cantidades y frecuencias del uso de los productos de las demandas potenciales.
- Determinar qué características están dispuestos a sacrificar los clientes potenciales.
- Identificar las formas de pago de los productos de los mercados potenciales
- Determinar donde compran los productos los mercados potenciales
- Identificar cuáles son las necesidades que satisfacen los productos al comprarlos.
- Identificar cuáles son las necesidades, deseos y expectativas de los clientes potenciales.

Juicio del investigador

En el análisis del consumidor se debe estudiar los siguientes aspectos:

- Mercados potenciales por tipos de cultivos
- Tipos de fertilizantes que aplican en los mercados potenciales.
- Marcas de fertilizantes con mayor rotación.
- Dinámica de compra por campaña de los mercados potenciales.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

GUTIERREZ, Alberto (2005), hasta hace poco se consideraba como fundamental la orientación al cliente, en la actualidad ello no es suficiente para triunfar, se debe ser eficiente en la lucha con la competencia, lógico, sin olvidar el cliente. El foco de la atención ya no es sólo el cliente, sino también la competencia, la meta de cualquier organización es dar a los consumidores más valor que el que dan sus competidores. El valor es la diferencia entre lo que pagan los consumidores (con tiempo, dinero, y otros recursos) por un producto, en comparación con los beneficios que reciben.

Es importante el análisis de la competitividad con el fin de identificar la ventaja competitiva genérica defendible que una Empresa puede implementar en un mercado.

Lo que el cliente quiere no es importante cuando existen una gran cantidad de empresas que ya están satisfaciendo sus deseos. Por ello para tener éxito una Empresa debe orientarse a la competencia.

NECESIDADES DE INFORMACION:

- Determinar los nichos de mercado que atienden.
- Conocer donde están ubicadas las instalaciones de la competencia.
- Características que tienen los productos de la competencia para satisfacer las necesidades.
- Conocer las ventajas y desventajas de los productos y el servicio que ofrece la competencia, y cuáles son los productos líderes.
- Identificar las marcas que distribuyen.
- Identificar los tipos de estrategias que utilizan para atraer a sus clientes.
- Identificar la percepción del precio de los productos de la competencia.

Juicio del investigador

En el análisis de la competencia se debe estudiar los siguientes aspectos:

- Mercados potenciales donde no está la presencia de MOLINOS & CIA S.A.
- Mercados donde no se encuentran empresas instaladas.
- Medios de promoción que no utiliza la competencia para atraer clientes.
- Medios de comunicación que no utiliza la competencia para captar clientes.
- Condiciones de pago que no les da a los mercados potenciales.

1.1 Problema

¿Cómo está la fuerza de ventas y qué relación tiene con la identificación de mercados potenciales en la Provincia de Chachapoyas, Utcubamba de la Región Amazonas en la Empresa Agrícola la Casa del Ganadero E.I.R.L. en el periodo 2015?

1.2 Hipótesis.

Si la fuerza de ventas es eficaz entonces la relación directa con la identificación de mercados potenciales será eficiente, en la Provincia de Chachapoyas, y Utcubamba, en la Empresa Agrícola la casa del Ganadero E.I.R.L. en el período 2015.

1.3 Objetivo:

Objetivo general:

“Evaluar la Fuerza de Ventas y Establecer su relación en la Identificación de Mercados Potenciales en la Provincia de Chachapoyas, Utcubamba de la Región Amazonas de la Empresa Agrícola del Norte E.I.R.L. en el Período 2013”.

Objetivo específico:

- ✚ Identificar la fuerza de ventas de la Empresa Agrícola la Casa del Ganadero E.I.R.L. para el estudio de nuevos mercados en las provincias de Chachapoyas, y Utcubamba del Departamento de Amazonas en el período 2015.
- ✚ Determinar los mercados potenciales Identificar a la **competencia** mediante el método del consenso del comité ejecutivo posibles mercados potenciales en la provincia de Bagua, Chachapoyas, Luya y Utcubamba de la Región Amazonas de la Empresa Agrícola del Norte E.I.R.L. en el período 2013.
- ✚ Establecer la relación de la fuerza de ventas con la identificación de mercados potenciales en la Provincia de Bagua, Chachapoyas, Luya y Utcubamba en la Región Amazonas.

II. MARCO METOLÓGICO

2.2 Metodología

Tipo de estudio

La presente investigación es de tipo **descriptivo** puesto que existe una sola población de estudio, la cual se pretende explicar y describir en base a la única variable para luego dar una solución al problema planteado.

2.3 Diseño de Estudio

El diseño de investigación es no experimental, porque se mide una sola vez la variable tal cual ocurren y de corte transversal por que la variable se describirá y analizará una sola vez en un solo periodo de tiempo 2013.

2.4 Población, Muestra y Muestreo

Población

Para la primera variable la población estará compuesta por trece (13) colaboradores de la Empresa Agrícola la Casa del Ganadero E.I.R.L.

Para la segunda variable la población estará compuesta por veinte (20) personas, conformada por los 13 de la fuerza de ventas ingenieros y técnicos expertos en el tema.

Muestra

Para ambas variables la muestra estará compuesta por el total de la población puesto que se adecua de manera efectiva a los intereses de la investigación.

Evaluación de la Fuerza de ventas = (13)

Identificación de mercados Potenciales = (25)

Muestreo

Método no-Probabilísticos. El tipo de muestreo es censal porque consiste en obtener información de todas y de cada una de las unidades que forman la población.

2.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

Técnicas	Instrumentos	Alcance	Fuentes o Informantes
Fichaje	Fichas textuales	Marco teórico	Libros especializados, tesis, documentos de trabajo, artículos, manuales, guías metodológicas
Entrevista Personal	Guía de entrevista	Evaluar la fuerza de ventas.	Administrador General quien conoce a toda la fuerza de ventas
Cuestionario	Encuesta	Obtener información sobre la identificación de nuevos mercados	Ingenieros y técnicos de los proveedores

2.6 MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS.

El análisis de los datos se realizará mediante tabulación: toda la información recolectada se analizará, y ordenara en el programa de Microsoft Excel, y Representación gráfica: Los datos obtenidos se expresarán mediante gráficos que facilitan su lectura, interpretación y análisis.

III. RESULTADOS

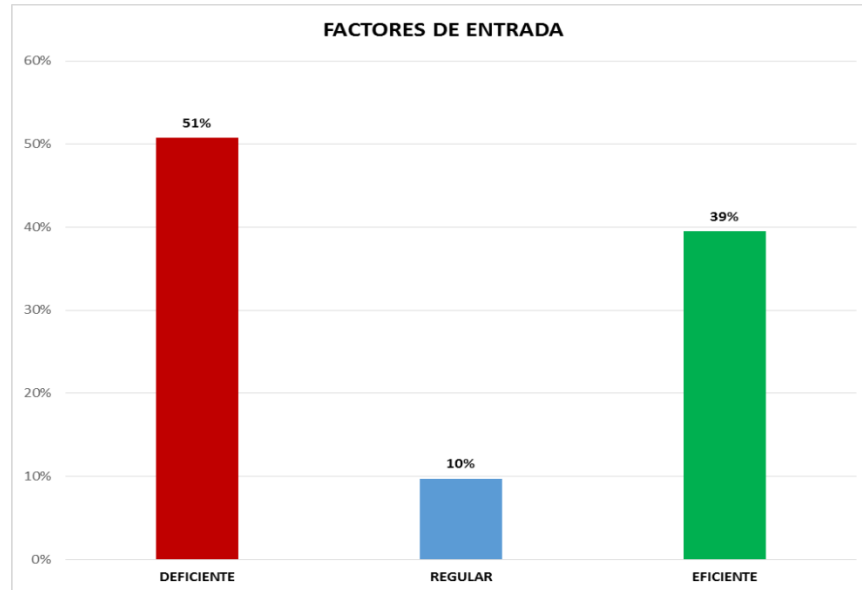
➤ Factores de entrada.

Para dar solución a este objetivo fue necesario evaluar a los trece (13) colaboradores de la fuerza de ventas de la Empresa Agrícola la Casa del Ganadero E.I.R.L., es necesario mencionar que dicha evaluación las realizaron los administradores de la oficina de la Provincia de Bagua y Utcubamba, los resultados de esta evaluación se resumen en la Tabla y Gráfico N° 01 los cuales contienen los conglomerados de cada uno de los indicadores, es preciso mencionar que la interpretación de la tabla y el gráfico se elabora de manera conjunta ya que contienen la misma información.

TABLA N° 01: FACTORES DE ENTRADA

FACTORES DE ENTRADA	MUY DEFICIENTE		DEFICIENTE		REGULAR		EFICIENTE		MUY EFICIENTE		TOTAL	
	RESP.	%	RESP.	%	RESP.	%	RESP.	%	RESP.	%	RESP.	%
Como califica la capacidad que tiene el personal para cumplir con el total de Visitas diarias realizadas	5	38%	3	23%	1	8%	1	8%	3	23%	13	100%
Como califica la capacidad que tiene el personal para cumplir con el tiempo promedio por visita (minutos)	4	31%	4	31%	2	15%	1	8%	2	15%	13	100%
Como califica la capacidad que tiene el personal para cumplir con los días trabajados en campo	3	23%	6	46%	1	8%	1	8%	2	15%	13	100%
Como califica la capacidad que tiene el personal para cumplir con las horas dedicadas a la venta en campo	5	38%	3	23%	1	8%	1	8%	3	23%	13	100%
Como califica la capacidad que tiene el personal para optimizar los gastos directos de venta	3	23%	5	38%	1	8%	1	8%	3	23%	13	100%
Como califica la capacidad que tiene el personal para asesorar a los distribuidores	4	31%	3	23%	2	15%	1	8%	3	23%	13	100%
Como califica la capacidad que tiene el personal para solucionar las quejas de los clientes	4	31%	2	15%	1	8%	3	23%	3	23%	13	100%
Como califica la calidad de las charlas que expone el personal a los clientes	2	15%	2	15%	2	15%	4	31%	3	23%	13	100%
Como califica la capacidad que tiene el personal para cerrar ventas	5	38%	4	31%	1	8%	1	8%	2	15%	13	100%
Como califica la capacidad que tiene el personal para diagnosticar las enfermedades de los cultivos	2	15%	2	15%	1	8%	4	31%	4	31%	13	100%
Como califica el grado de conocimiento que tiene el personal sobre los fertilizantes	2	15%	1	8%	1	8%	5	38%	4	31%	13	100%
Como califica el grado de conocimiento que tiene el personal sobre los agroquímicos	4	31%	3	23%	1	8%	3	23%	2	15%	13	100%
Como califica el grado de amistad que tiene el personal con los clientes	1	8%	2	15%	1	8%	4	31%	5	38%	13	100%
Como califica el espíritu de cooperación que tiene el personal con sus compañeros de trabajo	4	31%	3	23%	1	8%	3	23%	2	15%	13	100%
Como califica la capacidad para tomar decisiones que tiene el personal en el cumplimiento de su trabajo	5	38%	3	23%	2	15%	1	8%	2	15%	13	100%
TOTAL	53	27%	46	24%	19	10%	34	17%	43	22%	195	100%

Elaboración propia

Gráfico 01: FACTORES DE ENTRADA**Elaboración propia**

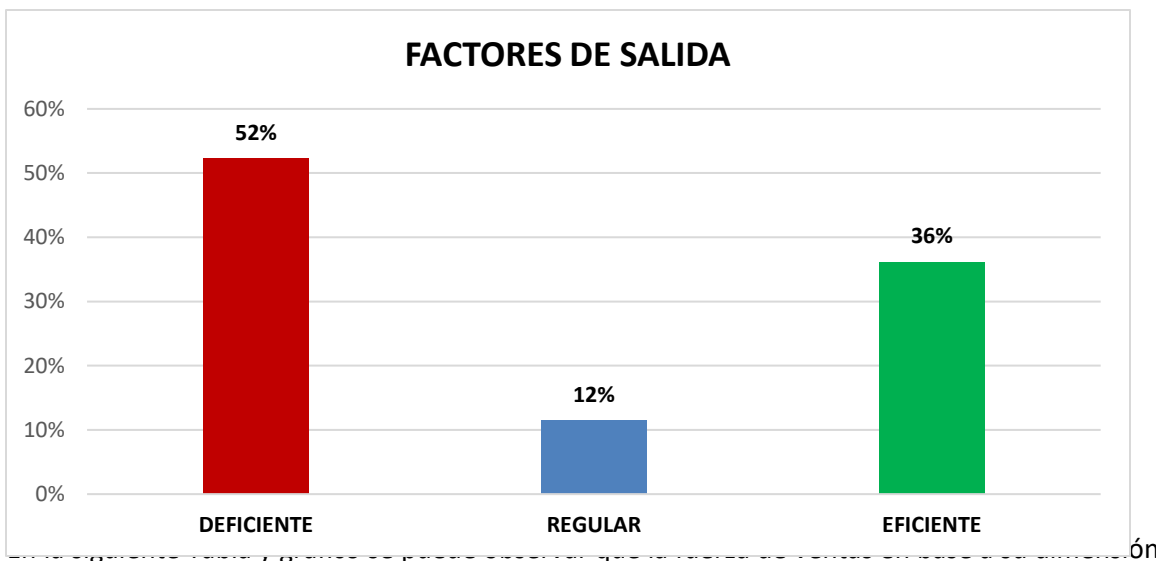
En el siguiente gráfico de los factores de entrada, se puede observar que la evaluación de la fuerza de ventas es deficiente, ya que el 51% así lo confirma, este resultado se debe a que el 62% del personal no tiene la capacidad para cumplir con las visitas diarias, tampoco cumplen con el promedio de visitas diarias, así mismo el 69 % de los colaboradores no cumple efectivamente con los días de trabajo o venta en el campo, además los colaboradores no muestran actitud de optimizar los gastos en el proceso de su trabajo, de igual manera los vendedores no muestran capacidad de poder brindarle un asesoramiento integrado a los distribuidores de la Empresa, lo cual causa diversos problemas, esto a su vez se relaciona con la poca capacidad de los vendedores para responder efectivamente las quejas de los clientes, que a su vez hace realidad su deficiente capacidad para cerrar una venta en el momento indicado, esto podría deberse a que el personal carece de información relevante sobre los distintos productos que venden, de igual manera se puede observar que no existe cooperación entre los vendedores para trabajar conjuntamente, todo ello influye directamente en que los vendedores no puedan llegar o pasar las metas que la Empresa les asigna.

Factores de salida.

Para dar solución a este objetivo fue necesario evaluar a los trece (13) colaboradores de la fuerza de ventas de la empresa Agrícola la Casa del Ganadero E.I.R.L., es necesario mencionar que dicha evaluación las hicieron los administradores de la oficina de la provincia de Bagua y Utcubamba, los resultados de esta evaluación se resumen en la tabla y gráfico N° 2 los cuales contienen los resultados de cada uno de los indicadores, es preciso mencionar que la interpretación de la tabla y el gráfico se elabora de manera conjunta ya que contienen la misma información.

TABLA N° 02: FACTORES DE SALIDA												
FACTORES DE SALIDA	MUY DEFICIENTE		DEFICIENTE		REGULAR		EFICIENTE		MUY EFICIENTE		TOTAL	
	RESP.	%	RESP.	%	RESP.	%	RESP.	%	RESP.	%	RESP.	%
Como califica la capacidad que tiene el personal para cumplir con el Volumen de ventas en unidades físicas (toneladas)	3	23%	5	38%	1	8%	1	8%	3	23%	13	100%
Como califica la capacidad que tiene el personal para cumplir con el Volumen de ventas en unidades monetarias (dólares)	4	31%	3	23%	3	23%	2	15%	1	8%	13	100%
Como califica la capacidad que tiene el personal para cumplir con las cuotas de ventas	3	23%	4	31%	1	8%	3	23%	2	15%	13	100%
Como califica el margen de ganancia que el personal genera en la negociación de los productos ofrecidos	5	38%	3	23%	1	8%	1	8%	3	23%	13	100%
Como califica la capacidad que realiza el personal para cumplir con el número de pedidos del mes	3	23%	5	38%	1	8%	1	8%	3	23%	13	100%
Como califica la capacidad que tiene el personal para cumplir con el valor medio de pedidos (dólares/toneladas).	3	23%	3	23%	3	23%	2	15%	2	15%	13	100%
Como califica la capacidad que tiene el personal para cumplir con el número de pedidos por visita a campo	3	23%	3	23%	1	8%	3	23%	3	23%	13	100%
Como califica la capacidad que tiene el personal para captar nuevos clientes	2	15%	2	15%	2	15%	4	31%	3	23%	13	100%
Como califica la capacidad que tiene el personal para recuperar los clientes perdidos	4	31%	4	31%	1	8%	2	15%	2	15%	13	100%
Como califica el resultado de pérdida de clientes realizado por el personal porque no se le realizo un seguimiento	2	15%	4	31%	1	8%	3	23%	3	23%	13	100%
TOTAL	32	25%	36	28%	15	12%	22	17%	25	19%	130	100%
Elaboración propia												

Gráfico 02: FACTORES DE SALIDA

**Elaboración propia**

de los colaboradores no cuentan con la capacidad de vender el volumen de ventas en unidades de toneladas y monetarias que le establece la empresa, así mismo se los gerentes opinan que el margen de ganancia que origina el 62% de la fuerza de ventas no es adecuado para mantener la competitividad de la Empresa, así mismo los colaboradores cuentan con deficiencias de planificar y dirigir los pedidos que les hacen mensualmente alguno de sus clientes, ya que en muchas ocasiones estos pedidos no han sido entregados en las horas pactadas, de igual manera se observa la constante anulación de pedidos después de realizar una visita al campo, así mismo se puede observar que los colaboradores no cuentan con la capacidad efectiva de generar nuevos clientes y tampoco de hacerlos seguimiento, lo cual se relaciona con la poca capacidad de recuperar los clientes perdidos por diversas causas, todo ello ayudo a determinar que la fuerza de ventas de la Empresa Agrícola del Norte E.I.R.L en base a los factores de salida es deficiente.

➤ **Identificar mercados potenciales en base al consumidor en la Provincia de Bagua, Chachapoyas, Luya y Utcubamba de la Región Amazonas.**

Es importante mencionar que la solución de este objetivo se realizó bajo el método del consenso del comité ejecutivo, mediante cuatro reuniones, dos a la fuerza de ventas y dos a los expertos, así mismo resulta importante mencionar que los expertos son personas conocedores del mercado estudiado, para el mejor entendimiento de los resultados se elabora

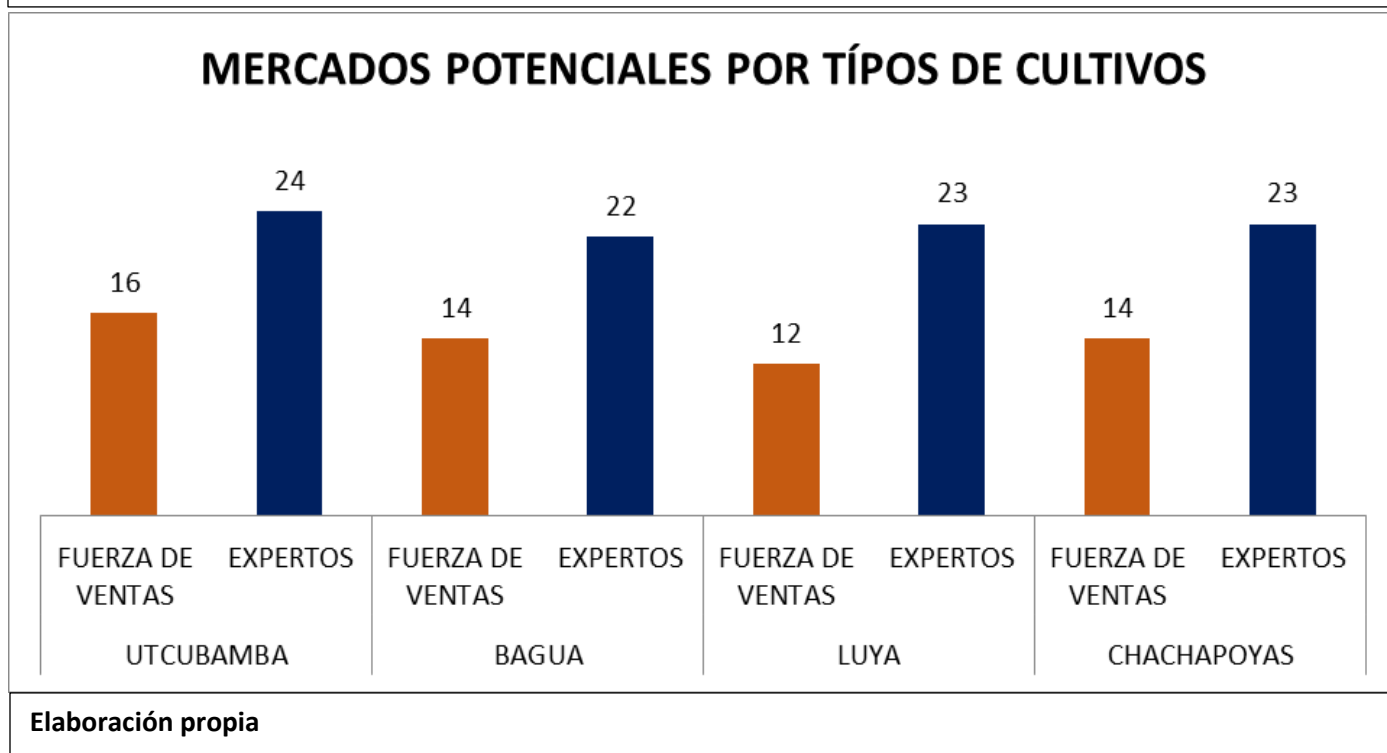
la tabla y Gráfico N° 03, 04, 05, 06, los cuales contienen las respuestas de cada indicador, a su vez al finalizar se concluye con la formulación del Gráfico N° 07 el cual contiene el conglomerado de todos los resultados.

TABLA N° 03: MERCADOS POTENCIALES POR TIPOS DE CULTIVOS

PROVINCIA	DISTRITO	FUERZA DE VENTAS							EXPERTOS						
		arroz	café	papa	maíz	limón	yuca	TOTAL	arroz	café	papa	maíz	limón	yuca	TOTAL
U T C U B A M B A	Bagua Grande	X		X		X		3	X		X	X	X		4
	Cajaruro	X				X		2	X		X		X		3
	Cumba		X	X	X			3		X	X	X			3
	Milagro	X				X		2	X		X		X		3
	Jamalca	X			X			2	X	X	X	X			4
	Lonya Grande	X	X					2	X	X	X	X			4
	Yamon	X		X				2	X		X	X			3
	TOTAL	6	2	3	2	3		16	6	3	7	5	3		24
B A G U A	Aramango			X	X			2		X	X	X	X		4
	Bagua	X			X	X		3	X		X	X	X		4
	Copallin		X	X				2	X	X	X	X			4
	El parco	X	X			X		3	X	X	X		X		4
	Imaza	X			X			2	X	X		X			3
	La Peca	X		X				2	X		X	X			3
	TOTAL	4	2	3	3	2		14	5	4	5	5	3		22
	L U Y A	Ocalli	X		X	X			3	X		X	X		X
Camporredondo			X				X	2		X	X			X	3
Lamud		X			X			2	X		X	X		X	4
Luya		X		X				2	X	X	X	X		X	5
Lonya Chico			X				X	2		X		X		X	3
Cocabamba		X			X			2	X	X		X		X	4
TOTAL		3	2	2	3		2	12	4	4	4	5		6	23
C H A C H A P O		Molinopampa	X	X					2	X	X	X	X		X
	Chachapoyas	X			X		X	3	X		X	X		X	4
	Levanto			X	X			2	X		X	X			3
	Leymebamba	X	X				X	3	X	X		X		X	4
	Chiliquin	X		X				2	X	X	X				3
	La jalca	X			X			2	X	X		X		X	4
	TOTAL	5	2	2	3		2	14	6	4	4	5		4	23

Elaboración propia

Gráfico N° 03: MERCADOS POTENCIALES POR TIPOS DE CULTIVOS

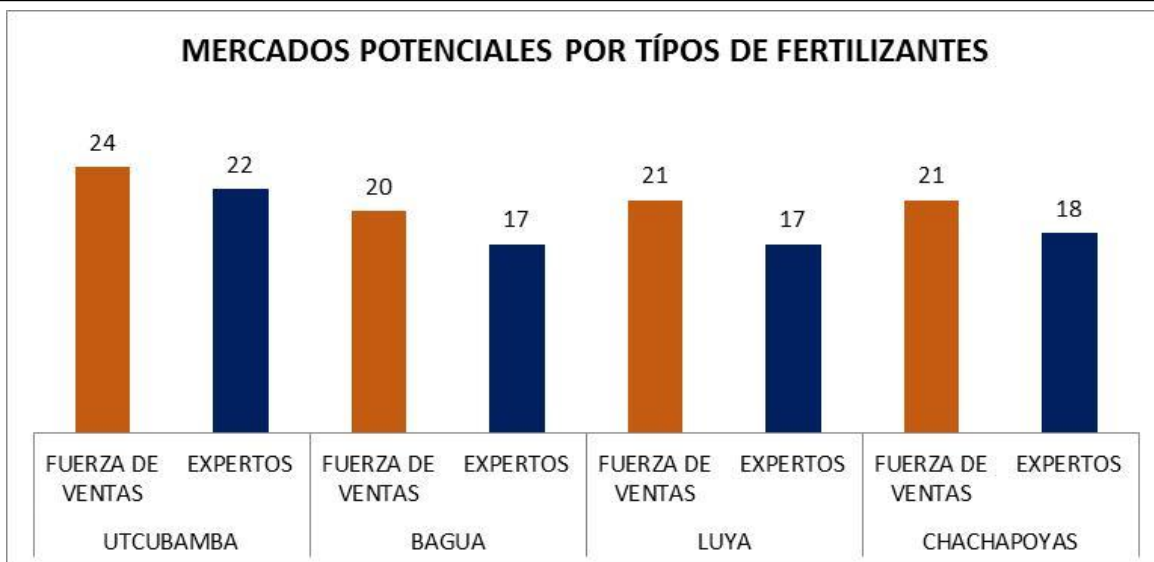


En el siguiente Gráfico se puede observar la deficiente capacidad de los colaboradores para identificar mercados potenciales por medio de los tipos de cultivos, es necesario recalcar que la información correcta proviene de los resultados de los expertos y en ese sentido se puede observar que los vendedores no desconocen los tipos de cultivos que existen en cada provincia, ya que sus resultados en consenso no se relacionan con los resultados de los expertos, así mismo se puede observar que existen diversos mercados potenciales por tipos de sembríos que la fuerza de ventas desconoce, lo cual es una fuerte desventaja para la Empresa.

TABLA N° 04: MERCADOS POTENCIALES POR TIPOS DE FERTILIZANTES

PROVINCIA	DISTRITO	FUERZA DE VENTAS					EXPERTOS				
		ORGÁNICO	GENÉRICOS	MEZCLAS QUÍMICAS	MEZCLAS FÍSICAS	TOTAL	ORGÁNICO	GENÉRICOS	MEZCLAS QUÍMICAS	MEZCLAS FÍSICAS	TOTAL
U T C U B A M B A	Bagua Grande	X	X	X	X	4	X	X	X	X	4
	Cajaruro		X	X	X	3		X		X	2
	Cumba	X	X	X	X	4	X	X		X	3
	Milagro	X	X	X	X	4	X	X	X	X	4
	Jamalca	X	X		X	3	X	X		X	3
	Lonya Grande	X		X	X	3	X	X	X	X	4
	Yamon	X	X		X	3	X	X			2
	TOTAL	6	6	5	7	24	6	7	3	6	22
PROVINCIA	DISTRITO	FUERZA DE VENTAS					EXPERTOS				
		ORGÁNICO	GENÉRICOS	MEZCLAS QUÍMICAS	MEZCLAS FÍSICAS	TOTAL	ORGÁNICO	GENÉRICOS	MEZCLAS QUÍMICAS	MEZCLAS FÍSICAS	TOTAL
B A G U A	Aramango	X	X		X	3	X	X		X	3
	Bagua	X	X	X	X	4	X	X	X	X	4
	Copallin	X	X	X	X	4	X		X	X	3
	El parco		X	X	X	3		X	X		2
	Imaza		X	X		2		X	X		2
	La Peca	X	X	X	X	4	X	X		X	3
	TOTAL	4	6	5	5	20	4	5	4	4	17
PROVINCIA	DISTRITO	FUERZA DE VENTAS					EXPERTOS				
		ORGÁNICO	GENÉRICOS	MEZCLAS QUÍMICAS	MEZCLAS FÍSICAS	TOTAL	ORGÁNICO	GENÉRICOS	MEZCLAS QUÍMICAS	MEZCLAS FÍSICAS	TOTAL
L U Y A	Ocalli	X	X		X	3		X		X	2
	Camporredondo	X	X		X	3	X	X			2
	Lamud		X	X	X	3		X	X	X	3
	Luya	X	X	X	X	4	X	X	X	X	4
	Lonya Chico	X	X	X	X	4		X	X	X	3
	Cocabamba	X	X	X	X	4	X	X		X	3
	TOTAL	5	6	4	6	21	3	6	3	5	17
PROVINCIA	DISTRITO	FUERZA DE VENTAS					EXPERTOS				
		ORGÁNICO	GENÉRICOS	MEZCLAS QUÍMICAS	MEZCLAS FÍSICAS	TOTAL	ORGÁNICO	GENÉRICOS	MEZCLAS QUÍMICAS	MEZCLAS FÍSICAS	TOTAL
C H A C H A P O Y A S	Molinopampa		X	X	X	3		X	X	X	3
	Chachapoyas	X	X	X	X	4		X	X	X	3
	Levanto	X	X		X	3	X	X		X	2
	Leymebamba	X	X	X		3	X	X	X		3
	Chiliquin	X	X	X	X	3	X		X	X	3
	La jalca	X	X	X	X	4	X	X		X	3
	TOTAL	5	6	5	5	21	4	5	4	5	18

Elaboración propia

GRÁFICO N°04: MERCADOS POTENCIALES POR TIPOS DE FERTILIZANTES**Elaboración propia**

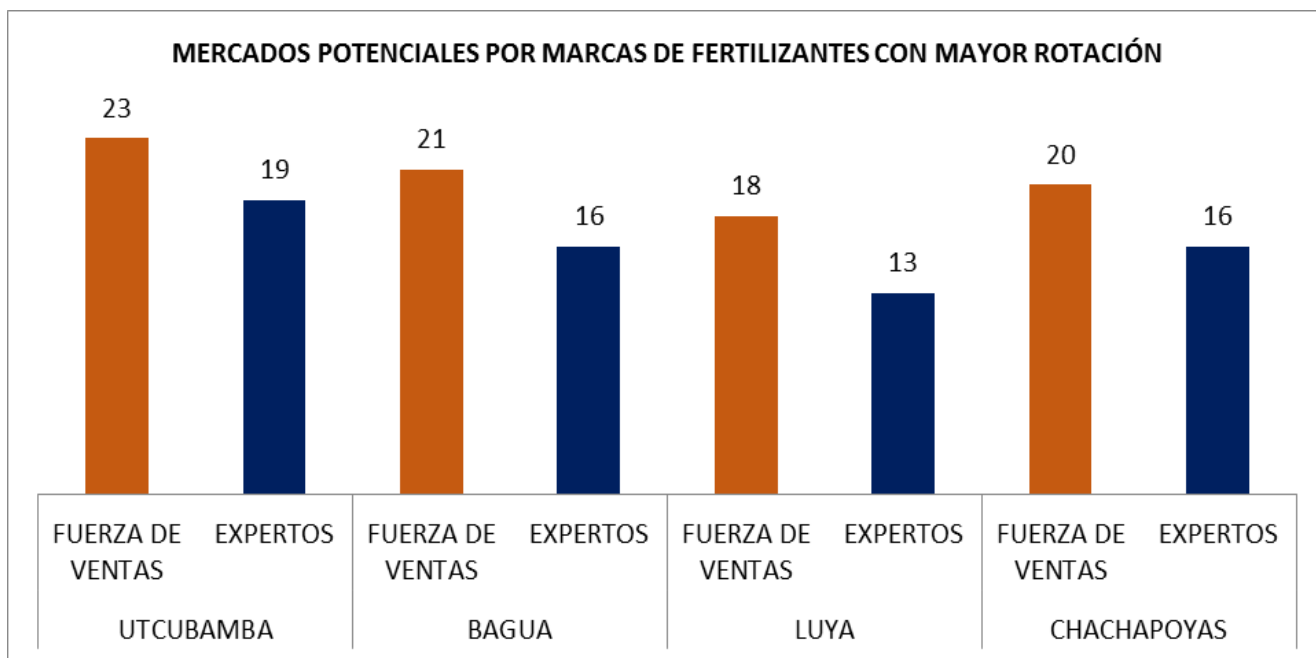
Tanto en la Tabla y Gráfico N° 04 se puede observar que la capacidad que tiene la fuerza de ventas de la Empresa Agrícola del Norte, para identificar mercados potenciales en base al tipo de fertilizantes es deficiente, ya que en contraste con la información de los expertos, la fuerza de ventas desconoce de manera exacta que tipo de fertilizantes están utilizando los agricultores de las distintas provincias y distritos estudiados.

TABLA N° 05: MERCADOS POTENCIALES POR MARCAS DE FERTILIZANTES DE MAYOR ROTACIÓN

PROVINCIA	DISTRITO	FUERZA DE VENTAS						EXPERTOS					
		MOLINOS	INTI	INKAFERT	YARA	FASE	TOTAL	MOLINOS	INTI	INKAFERT	YARA	FASE	TOTAL
U T C U B A M B A	Bagua Grande	X	X	X			3	X	X				2
	Cajaruro	X			X	X	3	X			X	X	3
	Cumba		X	X	X		3		X	X	X		3
	Milagro	X	X	X	X		4	X	X	X	X		4
	Jamalca	X	X	X		X	4			X		X	2
	Lonya Grande	X			X	X	3	X			X	X	3
	Yamon		X	X		X	3			X		X	2
TOTAL	5	5	5	4	4	23	4	3	4	4	4	19	
PROVINCIA	DISTRITO	FUERZA DE VENTAS						EXPERTOS					
		MOLINOS	INTI	INKAFERT	YARA	FASE	TOTAL	MOLINOS	INTI	INKAFERT	YARA	FASE	TOTAL
B A G U A	Aramango		X	X		X	3		X	X			2
	Bagua	X	X	X	X		4	X	X		X		3
	Copallin	X	X		X		2	X			X		2
	El parco	X	X	X	X	X	4	X	X	X		X	2
	Imaza	X		X		X	3	X				X	2
	La Peca	X		X	X		3	X		X	X		3
	TOTAL	5	4	5	4	3	21	5	3	3	3	2	16
PROVINCIA	DISTRITO	FUERZA DE VENTAS						EXPERTOS					
		MOLINOS	INTI	INKAFERT	YARA	FASE	TOTAL	MOLINOS	INTI	INKAFERT	YARA	FASE	TOTAL
L U Y A	Ocalli	X			X	X	3	X			X	X	2
	Camporredondo		X	X	X		2		X				1
	Lamud	X		X		X	3	X				X	1
	Luya	X	X	X			3	X	X	X			3
	Lonya Chico	X	X	X	X		4	X		X	X		3
	Cocabamba	X				X	2					X	1
	TOTAL	5	3	4	3	3	18	4	2	2	2	3	13
PROVINCIA	DISTRITO	FUERZA DE VENTAS						EXPERTOS					
		MOLINOS	INTI	INKAFERT	YARA	FASE	TOTAL	MOLINOS	INTI	INKAFERT	YARA	FASE	TOTAL
C H O Y A S	Molinopampa	X		X	X		3	X		X			1
	Chachapoyas	X	X	X	X	X	4	X	X		X	X	4
	Levanto	X		X	X		3	X			X		1
	Leymebamba	X	X	X		X	4	X	X	X		X	4
	Chiliquin		X			X	2		X			X	2
	La jalca	X	X	X			3	X		X			2
	TOTAL	5	4	5	3	3	20	5	3	3	2	3	16

Elaboración propia

GRÁFICO N°05: MERCADOS POTENCIALES POR MARCAS DE FERTILIZANTES CON MAYOR ROTACIÓN

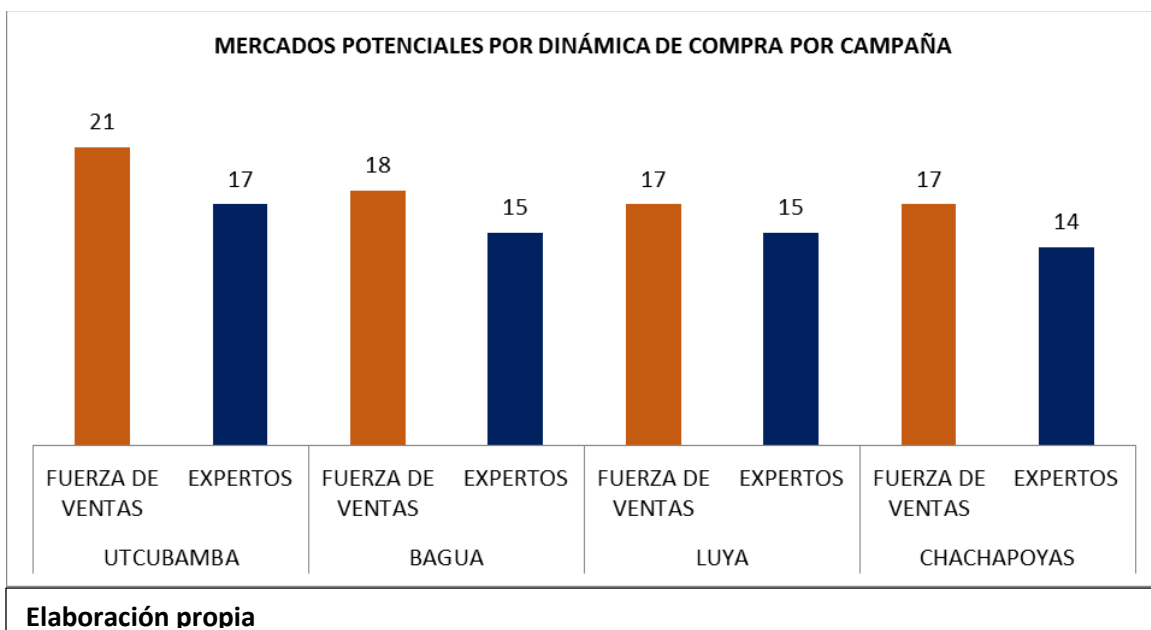
**Elaboración propia**

En el siguiente Gráfico se puede observar que la capacidad que tiene la fuerza de ventas de la Empresa Agrícola del Norte, para identificar mercados potenciales en base a las marcas de fertilizantes es deficiente, ya que en contraste con las respuestas de los expertos se puede identificar que ninguna de las respuestas para cada provincia es exacta a la realidad, lo cual confirma la deficiencia de la fuerza de ventas para identificar mercados potenciales por tipo de marcas de fertilizantes, es importante mencionar que en el Gráfico se observa que los vendedores creen que existe mayor presencia de cantidad de marcas en los distritos, sin embargo no se han dado cuenta que no en todos los distritos existen los mismos cultivos, lo cual hace referencia a su poca capacidad de análisis.

TABLA N° 06: MERCADOS POTENCIALES POR DINÁMICA DE COMPRA POR CAMPAÑA

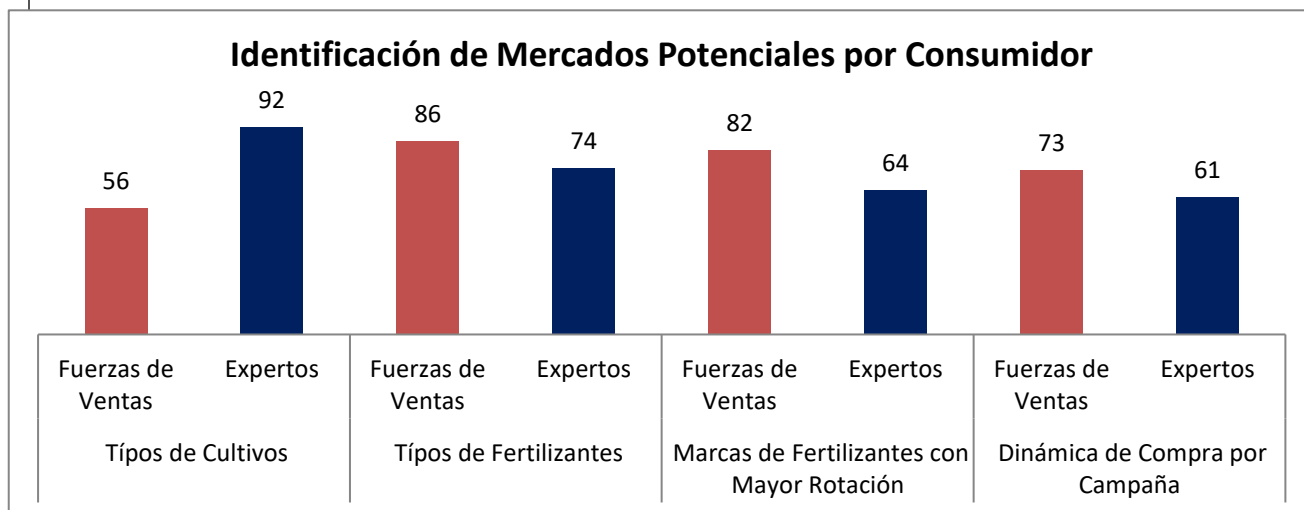
PROVINCIA	DISTRITO	FUERZA DE VENTAS					EXPERTOS				
		1 VEZ	2 VECES	3 VECES	4 VECES	TOTAL	1 VEZ	2 VECES	3 VECES	4 VECES	TOTAL
U T C U B A M B A	Bagua Grande	X	X	X	X	4	X	X	X	X	4
	Cajaruro	X	X			4	X	X		X	3
	Cumba	X	X			2	X	X			2
	Milagro	X			X	2	X			X	2
	Jamalca	X	X	X	X	3	X	X			2
	Lonya Grande	X	X		X	3	X	X		X	3
	Yamon	X	X	X		3	X				1
TOTAL	7	6	3	5	21	7	5	1	4	17	
PROVINCIA	DISTRITO	FUERZA DE VENTAS					EXPERTOS				
		1 VEZ	2 VECES	3 VECES	4 VECES	TOTAL	1 VEZ	2 VECES	3 VECES	4 VECES	TOTAL
B A G U A	Aramango	X	X	X		3	X	X			2
	Bagua	X	X	X	X	4	X	X	X	X	4
	Copallin	X	X		X	3	X	X		X	3
	El parco	X	X	X		3	X	X			2
	Imaza	X	X			2	X	X			2
	La Peca	X	X	X		3		X	X		2
	TOTAL	6	6	4	2	18	5	6	2	2	15
PROVINCIA	DISTRITO	FUERZA DE VENTAS					EXPERTOS				
		1 VEZ	2 VECES	3 VECES	4 VECES	TOTAL	1 VEZ	2 VECES	3 VECES	4 VECES	TOTAL
L U Y A	Ocalli	X	X	X		3	X	X			2
	Camporredondo	X	X	X		3	X	X	X		3
	Lamud	X	X			3		X			1
	Luya	X	X	X		3	X	X	X		3
	Lonya Chico	X	X	X	X	4	X	X	X	X	4
	Cocabamba	X	X			3	X	X			2
	TOTAL	6	6	4	1	17	5	6	3	1	15
PROVINCIA	DISTRITO	FUERZA DE VENTAS					EXPERTOS				
		1 VEZ	2 VECES	3 VECES	4 VECES	TOTAL	1 VEZ	2 VECES	3 VECES	4 VECES	TOTAL
C H A C H A S P O	Molinopampa	X	X	X		3	X	X	X		3
	Chachapoyas	X	X	X	X	4	X	X	X	X	4
	Levanto	X	X			2	X	X			2
	Leymebamba	X	X	X		3	X	X			2
	Chiliquin	X	X	X		3	X				1
	La jalca	X	X			2	X	X			2
	TOTAL	6	6	4	1	17	6	5	2	1	14

Elaboración propia

GRÁFICO N° 06: MERCADOS POTENCIALES POR DINÁMICA DE COMPRA POR CAMPAÑA

En el Gráfico y Tabla N° 06 se puede observar que la capacidad que tiene la fuerza de ventas de la Empresa Agrícola del Norte E.I.R.L., para identificar mercados potenciales en base a dinámica de compra por campaña, es deficiente, ya que al contrastar con las respuestas de los expertos, ninguna se adecuan, con la realidad, lo cual refleja que los vendedores desconocen con exactitud cómo es la dinámica de compra que tienen los agricultores por campaña, lo cual refleja una desventaja más para las ventas de la Empresa Agrícola del Norte.

GRÁFICO 07: CONSOLIDADO DE IDENTIFICACIÓN DE MERCADOS POTENCIALES EN BASE AL CONSUMIDOR



Elaboración propia

El siguiente resultado consolida la solución del objetivo y es en donde se puede apreciar que la capacidad de la fuerza de ventas en identificar mercados potenciales en base al consumidor es deficiente, ya que los resultados de cada uno de los indicadores no está en relación a los resultados de los expertos; resulta importante mencionar que los resultados de los expertos obedecen a información auténtica y veraz ya que son personas con amplio conocimiento del sector agrícola en la zona estudiada, por todo ello se concluye que esta dimensión es deficiente.

➤ **Identificar mercados potenciales en base a la competencia en la provincia de Bagua, Chachapoyas, Luya y Utcubamba de la Región Amazonas.**

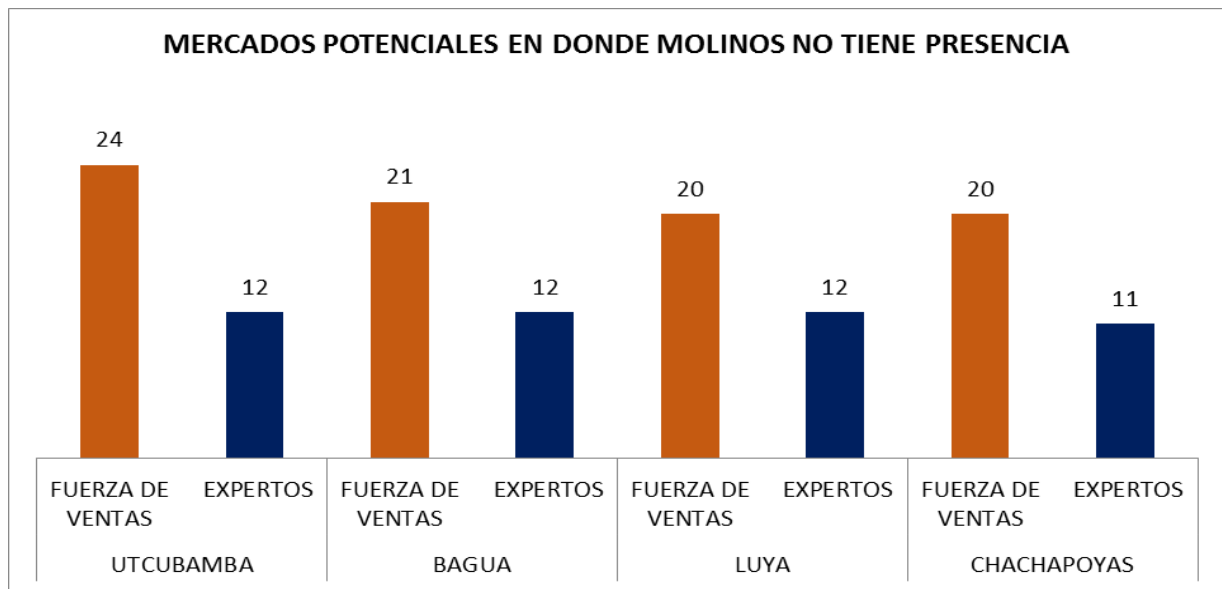
Es importante mencionar que la solución de este objetivo se realizó bajo el método Delphi, mediante cuatro reuniones, dos a la fuerza de ventas y dos a los expertos, así mismo resulta importante mencionar que los expertos son personas conocedores del mercado estudiado, para el mejor entendimiento de los resultados se elabora las Tabla N° 07, 08, 09, 10, 11 y Gráficos N° 08, 09, 10, 11, 12 los cuales contienen las respuestas de cada indicador, a su vez al finalizar se concluye con la formulación del Gráfico N° 13 el cual contiene el conglomerado de todos los resultados.

TABLA N° 07: MERCADOS POTENCIALES DONDE LA EMPRESA MOLINOS & CÍA. S.A. NO TIENE PRESENCIA

PROVINCIA	DISTRITO	FUERZA DE VENTAS							EXPERTOS						
		arroz	café	papa	maíz	limón	yuca	TOTAL	arroz	café	papa	maíz	limón	yuca	TOTAL
U T C U B A M B A	Bagua Grande	0	X	X	X	0	-	3	0	0	X	X	0	-	2
	Cajaruro	0	X	X	0	X	-	3	0	0	X	0	X	-	2
	Cumba	X	X	X	0	X	-	4	X	X	0	0	0	-	2
	Milagro	0	X	X	0	X	-	3	0	0	0	0	X	-	1
	Jamalca	X	X	0	X	X	-	4	0	0	0	X	0	-	1
	Lonya Grande	X	0	X	X	0	-	3	0	0	X	X	0	-	2
	Yamon	X	X	0	X	X	-	4	X	X	0	0	0	-	2
TOTAL	4	6	5	4	5	0	24	2	2	3	3	2	0	12	
PROVINCIA	DISTRITO	FUERZA DE VENTAS							EXPERTOS						
		arroz	café	papa	maíz	limón	yuca	TOTAL	arroz	café	papa	maíz	limón	yuca	TOTAL
B A G U A	Aramango	0	X	X	X	X	-	4	0	0	X	0	X	-	2
	Bagua	0	X	X	X	0	-	3	0	X	X	0	0	-	2
	Copallin	X	0	0	X	X	-	3	X	0	0	0	X	-	2
	El parco	X	X	X	X	0	-	4	0	X	0	X	0	-	2
	Imaza	X	X	X	X	0	-	4	0	X	0	X	0	-	2
	La Peca	X	X	0	0	X	-	3	X	0	0	0	X	-	2
	TOTAL	4	5	4	5	3	0	21	2	3	2	2	3	0	12
PROVINCIA	DISTRITO	FUERZA DE VENTAS							EXPERTOS						
		arroz	café	papa	maíz	limón	yuca	TOTAL	arroz	café	papa	maíz	limón	yuca	TOTAL
L U Y A	Ocalli	X	0	X	X	-	0	3	X	0	0	X	-	0	2
	Camporredondo	0	0	X	X	-	X	3	0	0	X	0	-	X	2
	Lamud	X	X	0	X	-	X	4	0	X	0	X	-	0	2
	Luya	0	X	X	0	-	X	3	0	X	X	0	-	0	2
	Lonya Chico	X	X	X	X	-	0	4	0	X	0	X	-	0	2
	Cocabamba	X	0	0	X	-	X	3	X	0	0	0	-	X	2
	TOTAL	4	3	4	5	0	4	20	2	3	2	3	0	2	12
PROVINCIA	DISTRITO	FUERZA DE VENTAS							EXPERTOS						
		arroz	café	papa	maíz	limón	yuca	TOTAL	arroz	café	papa	maíz	limón	yuca	TOTAL
C H A C H A P O Y A S	Molinopampa	0	X	X	X	-	X	4	0	X	X	0	-	0	2
	Chachapoyas	0	X	0	0	-	X	2	0	0	0	X	-	X	2
	Levanto	0	X	X	X	-	0	3	0	X	0	X	-	0	2
	Leymebamba	X	X	X	0	-	X	4	0	0	X	0	-	X	2
	Chiliquin	X	X	0	X	-	X	4	X	0	0	0	-	X	2
	La jalca	X	0	X	X	-	0	3	X	0	0	0	-	0	1
	TOTAL	3	5	4	4	0	4	20	2	2	2	2	0	3	11

Elaboración propia

GRÁFICO N° 08: MERCADOS POTENCIALES EN DONDE MOLINOS & CIA. S.A. NO TIENE PRESENCIA



Elaboración propia

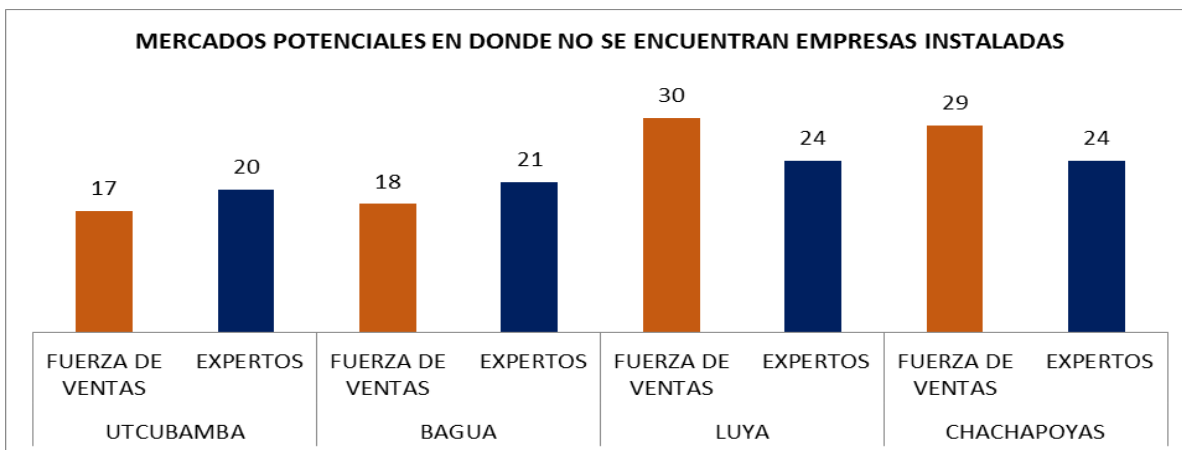
Tanto en la Tabla y Gráfico se puede observar que la tendencia a la baja capacidad de los vendedores para identificar mercados potenciales sigue en crecimiento, en este Gráfico los vendedores asumen que molinos no tiene una alta participación en diversos cultivos de las

provincias estudiadas, lo cual es un factor erróneo y se refleja en el momento de aplicar las estrategias de ventas, sin embargo según la información de los expertos se puede conocer que molinos no tiene participación en diversos cultivos de la zona estudiada, lo cual demuestra que existe alto potencial de ingreso a estos mercados.

TABLA N° 08: MERCADOS POTENCIALES EN DONDE NO SE ENCUENTREN EMPRESAS INSTALADAS

PROVINCIA	DISTRITO	FUERZA DE VENTAS							EXPERTOS						
		Agro Servicios Torres S.R.L.	Fertiselva S.R.L.	Agropecuaria el Amigo S.R.L.	Agropecuaria del Nor Oriente E.I.R.L.	Agricola el Mono E.I.R.L.	Agronor S.A.C.	TOTAL	Agro Servicios Torres S.R.L.	Fertiselva S.R.L.	Agropecuaria el Amigo S.R.L.	Agropecuaria del Nor Oriente E.I.R.L.	Agricola el Mono E.I.R.L.	Agronor S.A.C.	TOTAL
U T C U B A M B A	Bagua Grande							0							0
	Cajaruro			X	X	X		3			X	X	X		3
	Cumba	X	X					3	X	X				X	3
	Milagro				X			1		X		X			2
	Jamalca	X		X		X		3	X		X		X	X	4
	Lonya Grande		X	X	X	X		5		X	X	X	X		4
	Yamon	X		X	X	X		3	X		X	X		X	4
TOTAL		3	2	4	4	3	1	17	3	3	4	4	3	3	20
PROVINCIA	DISTRITO	FUERZA DE VENTAS							EXPERTOS						
B A G U A	Aramango	X		X		X	X	4	X	X	X		X	X	5
	Bagua							0							0
	Copallin			X		X	X	3			X		X	X	3
	El parco		X		X	X	X	4		X		X	X	X	4
	Imaza	X	X	X	X			4	X	X	X	X	X		5
	La Peca	X	X		X			3	X	X		X	X		4
	TOTAL		3	3	3	3	3	3	18	3	4	3	3	5	3
PROVINCIA	DISTRITO	FUERZA DE VENTAS							EXPERTOS						
L U Y A	Ocalli	X	X	X	X	X		5	X		X	X			3
	Camporredondo		X	X	X	X	X	5		X		X	X	X	4
	Lamud	X		X	X	X		4			X	X	X		3
	Luya		X	X	X	X	X	5	X		X	X	X	X	5
	Lonya Chico	X	X	X	X	X	X	6	X	X	X	X	X	X	6
	Cocabamba	X		X	X	X	X	5	X		X	X	X		4
	TOTAL		4	4	6	6	6	4	30	3	2	5	6	5	3
PROVINCIA	DISTRITO	FUERZA DE VENTAS							EXPERTOS						
C H A C H A S P O Y	Molinopampa		X	X	X	X	X	5		X	X	X	X		4
	Chachapoyas			X	X	X		3			X		X		2
	Levanto	X	X		X	X		4	X	X			X		3
	Leymebamba	X	X	X	X	X		5	X		X	X	X		4
	Chiliquin	X	X	X	X	X	X	6	X		X	X	X	X	5
	La jalca	X	X	X	X	X	X	6	X	X	X	X	X	X	6
	TOTAL		4	5	5	6	6	3	29	4	3	5	4	6	2

Elaboración propia

GRÁFICO N° 09: MERCADOS POTENCIALES DONDE NO SE ENCUENTRAN EMPRESAS**Elaboración propia**

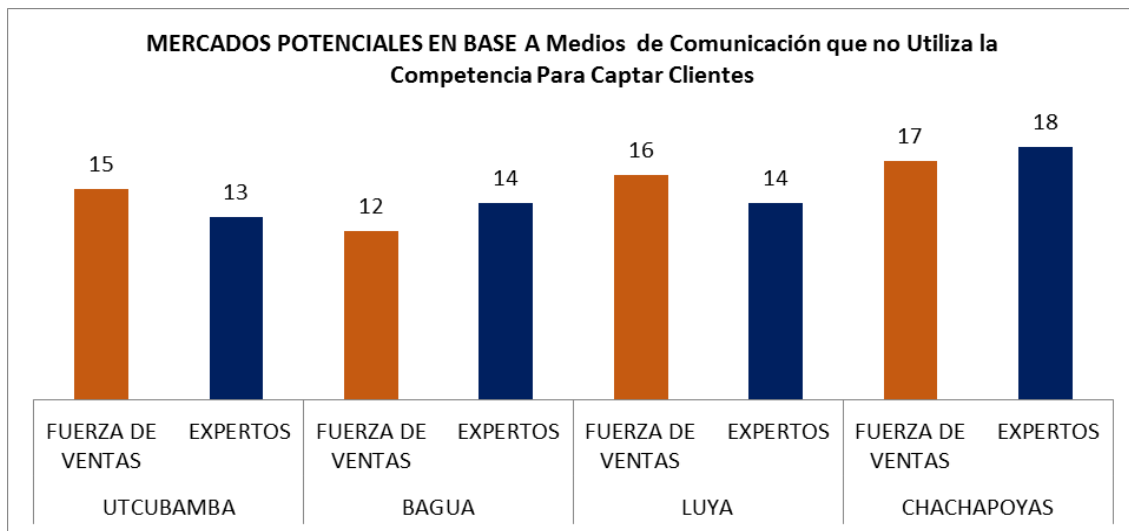
Tanto en la Tabla como en el Gráfico se puede observar que los vendedores perciben que hay diversos mercados en donde los agricultores no disponen de una tienda local y tienen que viajar para comprar sus insumos agrícolas, lo cual demuestra una vez más la errónea información ya que los expertos solo identificaron 22 mercados que enmarcan esta realidad, los cuales podrían ser un punto atractivo para la implementación de una nueva tienda.

TABLA N° 09: MEDIOS DE COMUNICACIÓN QUE NO UTILIZA LA COMPETENCIA PARA ATRAER MERCADOS POTENCIALES

PROVINCIA	DISTRITO	FUERZA DE VENTAS					EXPERTOS				
		RADIO	PROMOCIÓN BOCA A BOCA	VOLANTES	GIGANTOGRAFÍAS	TOTAL	RADIO	PROMOCIÓN BOCA A BOCA	VOLANTES	GIGANTOGRAFÍAS	TOTAL
U T C B A M	Bagua Grande					0					0
	Cajaruro					0			X		1
	Cumba			X	X	2			X	X	2
	Milagro	X	X		X	3	X			X	2
	Jamalca	X	X	X	X	4	X	X			2
	Lonya Grande		X	X	X	3	X	X		X	3
	Yamon	X		X	X	3	X		X	X	3
	T O T A L	3	3	4	5	15	4	2	3	4	13
PROVINCIA	DISTRITO	FUERZA DE VENTAS					EXPERTOS				
		RADIO	PROMOCIÓN BOCA A BOCA	VOLANTES	GIGANTOGRAFÍAS	TOTAL	RADIO	PROMOCIÓN BOCA A BOCA	VOLANTES	GIGANTOGRAFÍAS	TOTAL
B A G U A	Aramango	X		X	X	3	X		X	X	3
	Bagua					0					0
	Copallin			X		1			X	X	2
	El parco		X	X	X	3		X	X	X	3
	Imaza		X	X	X	3		X	X	X	3
	La Peca			X	X	2		X	X	X	3
	TOTAL	1	2	5	4	12	1	3	5	5	14
PROVINCIA	DISTRITO	FUERZA DE VENTAS					EXPERTOS				
		RADIO	PROMOCIÓN BOCA A BOCA	VOLANTES	GIGANTOGRAFÍAS	TOTAL	RADIO	PROMOCIÓN BOCA A BOCA	VOLANTES	GIGANTOGRAFÍAS	TOTAL
L U Y A	Ocalli			X	X	2			X	X	2
	Camporredondo	X	X	X	X	4	X	X	X	X	4
	Lamud			X	X	2			X	X	2
	Luya	X		X		2			X		1
	Lonya Chico	X	X	X	X	4	X	X	X	X	4
	Cocabamba		X	X		2			X		1
	TOTAL	3	3	6	4	16	2	2	6	4	14
PROVINCIA	DISTRITO	FUERZA DE VENTAS					EXPERTOS				
		RADIO	PROMOCIÓN BOCA A BOCA	VOLANTES	GIGANTOGRAFÍAS	TOTAL	RADIO	PROMOCIÓN BOCA A BOCA	VOLANTES	GIGANTOGRAFÍAS	TOTAL
C H O Y C A S P	Molinopampa	X	X	X		3	X	X	X		3
	Chachapoyas					0					0
	Levanto	X	X	X	X	4	X	X	X	X	4
	Leymebamba	X	X	X	X	4	X	X	X	X	4
	Chiliquin	X		X	X	3	X		X	X	3
	La jalca	X		X	X	3	X	X	X	X	4
	TOTAL	5	3	5	4	17	5	4	5	4	18

Elaboración propia

GRÁFICO N°10: MEDIOS DE COMUNICACIÓN QUE NO UTILIZA LA COMPETENCIA PARA ATRAER MERCADOS POTENCIALES



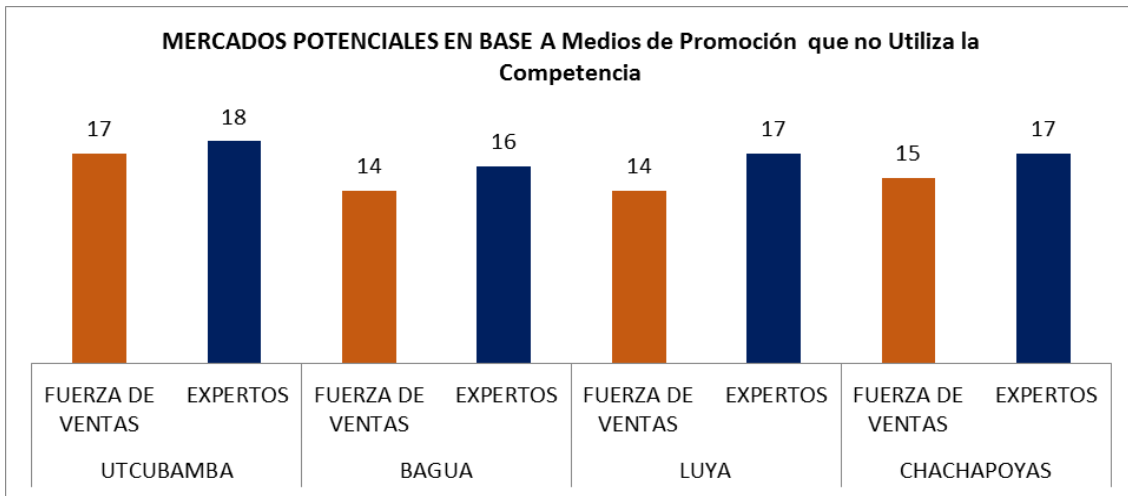
Tanto en la Tabla y Gráfico se puede observar que en este indicador los colaboradores muestran levemente una información correcta ya que se acerca mucho a los resultados de la información de los expertos, así mismo se puede determinar que los competidores no están comunicando adecuadamente los productos que ofrecen sus empresas, sin embargo cuentan con una atractiva comunicación boca a boca, esta información permitirá a la Empresa debatir estrategias atractivas de introducción.

TABLA N° 10: MEDIOS DE PROMOCIÓN QUE NO UTILIZA LA COMPETENCIA PARA CAPTAR MERCADOS POTENCIALES

PROVINCIA	DISTRITO	COLABORADORES					EXPERTOS				
		DESCUENTOS	OFERTAS	VALES	PARCELAS DEMOSTRATIVAS	TOTAL	DESCUENTOS	OFERTAS	VALES	PARCELAS DEMOSTRATIVAS	TOTAL
U T C U B A M B	Bagua Grande					0					0
	Cajaruro	X	X	X		3	X	X	X		3
	Cumba	X	X	X		3	X	X	X		3
	Milagro	X	X	X	X	4	X	X	X	X	4
	Jamalca		X		X	2		X	X	X	3
	Lonya Grande	X	X			2	X	X			2
	Yamon		X	X	X	3		X	X	X	3
	TOTAL	4	6	4	3	17	4	6	5	3	18
PROVINCIA	DISTRITO	COLABORADORES					EXPERTOS				
		DESCUENTOS	OFERTAS	VALES	PARCELAS DEMOSTRATIVAS	TOTAL	DESCUENTOS	OFERTAS	VALES	PARCELAS DEMOSTRATIVAS	TOTAL
B A G U A	Aramango			X	X	2		X	X	X	3
	Bagua					0					0
	Copallin	X	X			2	X	X			2
	El parco	X	X	X	X	4	X	X	X	X	4
	Imaza		X	X	X	3		X	X	X	3
	La Peca		X	X	X	3	X	X	X	X	4
	TOTAL	2	4	4	4	14	3	5	4	4	16
PROVINCIA	DISTRITO	COLABORADORES					EXPERTOS				
		DESCUENTOS	OFERTAS	VALES	PARCELAS DEMOSTRATIVAS	TOTAL	DESCUENTOS	OFERTAS	VALES	PARCELAS DEMOSTRATIVAS	TOTAL
L U Y A	Ocalli			X	X	2		X	X	X	3
	Camporredondo	X	X		X	3	X	X		X	3
	Lamud	X		X	X	3	X		X	X	3
	Luya		X			1	X	X			2
	Lonya Chico	X	X	X		3	X	X	X		3
	Cocabamba			X	X	2	X		X	X	3
	TOTAL	3	3	4	4	14	5	4	4	4	17
PROVINCIA	DISTRITO	COLABORADORES					EXPERTOS				
		DESCUENTOS	OFERTAS	VALES	PARCELAS DEMOSTRATIVAS	TOTAL	DESCUENTOS	OFERTAS	VALES	PARCELAS DEMOSTRATIVAS	TOTAL
C H O Y A S	Molinopampa	X	X	X		3	X	X	X		3
	Chachapoyas					0					0
	Levanto	X	X		X	3	X	X		X	3
	Leymebamba		X	X	X	3	X	X	X	X	4
	Chiliquin	X			X	2	X		X	X	3
	La jalca	X	X	X	X	4	X	X	X	X	4
	TOTAL	4	4	3	4	15	5	4	4	4	17

Elaboración propia

GRÁFICO 11: MEDIOS DE PROMOCIÓN QUE NO UTILIZA LA COMPETENCIA PARA CAPTAR MERCADOS POTENCIALES



Elaboración propia

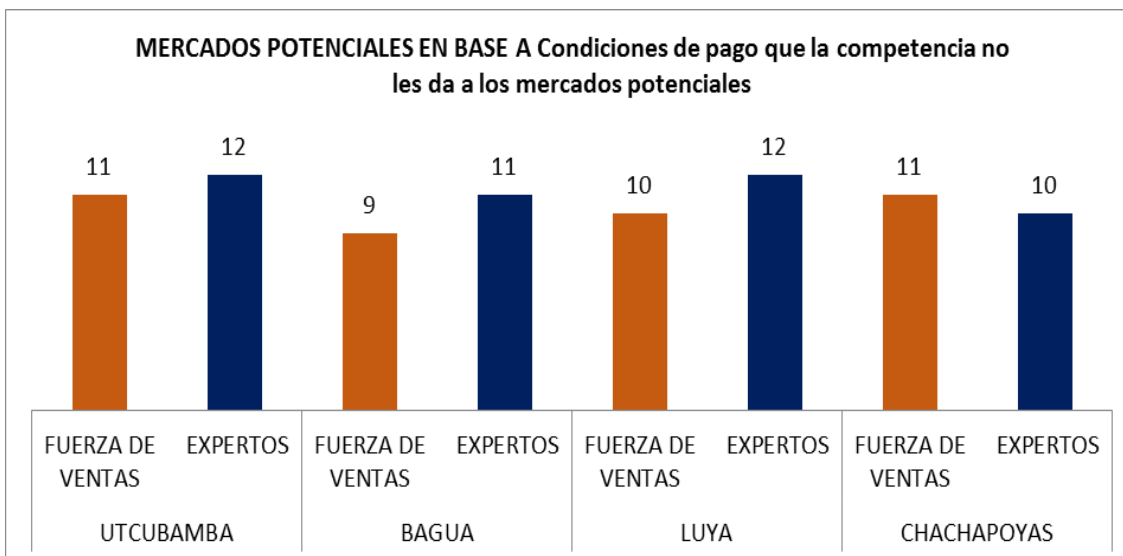
En base a ello se puede observar que los resultados del consenso de la fuerza de ventas se acerca de manera acertada a la información de los expertos, es en ese sentido que se puede observar que existe un atractivo mercado potencial para aprovechar ya que las distintas empresas no ejecutan diversas herramientas promocionales que la Empresa Agrícola del Norte si utiliza, todo ello puede ayudar a concluir que en cuanto a la promoción, la fuerza de ventas de la Empresa, cuenta con adecuada información que le permitiera utilizar para ingresar a estos nuevos escenarios comerciales.

TABLA N° 11: CONDICIONES DE PAGO QUE NO LES DA LA COMPETENCIA A LOS MERCADOS POTENCIALES

PROVINCIA	DISTRITO	COLABORADORES				EXPERTOS			
		LETRAS EN CARTERA	DEPÓSITO EN CUENTA	CHEQUE	TOTAL	LETRAS EN CARTERA	DEPÓSITO EN CUENTA	CHEQUE	TOTAL
U T C U B A M B A	Bagua Grande				0				0
	Cajaruro	X		X	2	X		X	2
	Cumba	X	X		2	X	X		2
	Milagro	X	X		2	X	X		2
	Jamalca		X		1		X	X	2
	Lonya Grande	X		X	2	X		X	2
	Yamon	X	X		2	X	X		2
	TOTAL	5	4	2	11	5	4	3	12
PROVINCIA	DISTRITO	COLABORADORES				EXPERTOS			
		LETRAS EN CARTERA	DEPÓSITO EN CUENTA	CHEQUE	TOTAL	LETRAS EN CARTERA	DEPÓSITO EN CUENTA	CHEQUE	TOTAL
B A G U A	Aramango	X	X		2	X	X	X	3
	Bagua				0				0
	Copallin	X			1	X	X		2
	El parco	X	X	X	3	X	X	X	3
	Imaza	X	X		2	X	X		2
	La Peca	X			1	X			1
	TOTAL	5	3	1	9	5	4	2	11
PROVINCIA	DISTRITO	COLABORADORES				EXPERTOS			
		LETRAS EN CARTERA	DEPÓSITO EN CUENTA	CHEQUE	TOTAL	LETRAS EN CARTERA	DEPÓSITO EN CUENTA	CHEQUE	TOTAL
L U Y A	Ocalli	X	X		2	X	X	X	3
	Camporredondo	X	X		2	X	X		2
	Lamud	X	X	X	3	X	X	X	3
	Luya	X			1	X	X		2
	Lonya Chico	X			1	X			1
	Cocabamba	X			1	X			1
	TOTAL	6	3	1	10	6	4	2	12
PROVINCIA	DISTRITO	COLABORADORES				EXPERTOS			
		LETRAS EN CARTERA	DEPÓSITO EN CUENTA	CHEQUE	TOTAL	LETRAS EN CARTERA	DEPÓSITO EN CUENTA	CHEQUE	TOTAL
C H A Y C H A S P O	Molinopampa	X			1	X	X		2
	Chachapoyas				0				0
	Levanto	X	X		2	X			1
	Leymebamba	X	X	X	3	X	X	X	3
	Chiliquin	X	X		2	X	X		2
	La jalca	X	X	X	3	X	X		2
	TOTAL	5	4	2	11	5	4	1	10

Elaboración propia

Gráfico N° 12: CONDICIONES DE PAGO QUE NO LES DA LA COMPETENCIA A LOS MERCADOS POTENCIALES



Elaboración propia

Tanto en la Tabla y Gráfico se puede observar que los colaboradores conocen ciertas modalidades de pago que la competencia no hace en los mercados estudiados, lo cual llega a ser una nueva ventaja para la fuerza de ventas, ya que ayuda a confirmar que en este indicador la fuerza de ventas si estaría en la capacidad de identificar nuevos mercados potenciales, este indicador resulta ser de mucha importancia ya que aclara la forma de compra de las empresas comercializadoras, así mismo enmarca la percepción de tener una buena y atractiva solvencia económica.

Gráfico N° 13: IDENTIFICACIÓN DE MERCADOS POTENCIALES POR COMPETENCIA



El gráfico N° 13 ayuda a confirmar que por más que la fuerza de ventas tenga algunos indicadores acertados en cuanto a la identificación de mercados potenciales por competencia se refiere, todavía está en una brecha muy larga en contraste con a la información de los expertos, lo cual ratifica que la capacidad de la fuerza de ventas para identificar los mercado potenciales es deficiente, con excepción a los medios de comunicación que no utiliza la competencia para captar clientes.

IV. DISCUSION

- ✓ **Conocer los factores de entrada de la fuerza de ventas de la empresa Agrícola del Norte E.I.R.L de las provincias de Bagua, Chachapoyas, Luya y Utcubamba del Departamento de Amazonas en el periodo 2013**

Según DÍEZ, NAVARRO Y PERAL (2003) “La valoración de la fuerza de ventas en factores de entrada y/o de salida supone una evaluación individual del rendimiento de los vendedores, que puede indicar la necesidad de posibles ajustes tanto en la estrategia de ventas como en la organización y capacitación de la fuerza de ventas”, asimismo menciona que dentro de los factores de entrada se debe evaluar los **factores cuantitativos y cualitativos**.

Dentro de los **cuantitativos** se deben tener en cuenta lo siguiente: Las visitas por día, días trabajados, tiempo dedicado a la venta, entre otros; *es así que se obtuvo que:* El personal no tiene la capacidad para cumplir con las visitas diarias, tampoco cumplen con el promedio de visitas diarias, asimismo no cumple efectivamente con los días de trabajo o venta en el campo, así mismo los colaboradores no muestran actitud de optimizar los gastos en el proceso de su trabajo, estos resultados también se puede acoplar a lo mencionado por **Jobber, David y Lancaster, Geoff (2012)**, en cuanto a su **evaluación cuantitativa del desempeño** *“Se relaciona con el tipo de ventas que se realice, el crecimiento que se tiene, la cuota de mercado que poseen y los objetivos que se hayan determinado para su labor en el periodo, estos objetivos están relacionados a la cantidad que se produce en las ventas”*.

Dentro de los **cualitativos**, que se debe tomar en cuenta el esfuerzo de los vendedores, conocimientos, relaciones con los clientes aspecto personal y salud y rasgos de personalidad; *es así que basados en este aspecto se obtuvo que los vendedores no muestran capacidad de poder brindarle un asesoramiento integrado a los distribuidores de la Empresa, esto a su vez se relaciona con la poca capacidad de los vendedores para responder efectivamente las quejas de los clientes, que a su vez hace realidad su deficiente capacidad para cerrar una venta en el momento indicado, esto podría deberse a que el personal carece de información relevante sobre los distintos productos que venden, de igual manera se puede observar que no existe cooperación entre los vendedores para trabajar conjuntamente y todo ello influye directamente en que los vendedores no puedan*

llegar o pasar las metas que la Empresa les asigna.); esto también se podría relacionar con la evaluación cualitativa expresada por Jobber, David y Lancaster, Geoff (2012), quien menciona que “las mediciones cualitativas o subjetivas reflejan lo bien que se hacen las cosas por parte del vendedor desde un punto de vista conductista. Con este criterio el vendedor es evaluado desde la perspectiva de sus habilidades, compromiso, iniciativa, vocación, etc.”

Ambos resultados (**factores cuantitativos y cualitativos**) también pueden ser relacionados con la teoría de **SPEARMAN, (1945)**, en la técnica del índice factorial quien menciona que “la técnica factorial *constituye uno de los métodos más fáciles y más utilizados para evaluar el desempeño del trabajador*” el cual toma como puntos a evaluar los **factores relacionados con el trabajador** (Habilidad para trabajar, puntualidad, iniciativa, responsabilidad y conocimiento del trabajo) y **factores relacionados con el trabajo** (cantidad de trabajo, calidad de trabajo y la autonomía).

- ✓ **Conocer los factores de salida de la fuerza de ventas de la empresa Agrícola del Norte E.I.R.L de las provincias de Bagua, Chachapoyas, Luya y Utcubamba del Departamento de Amazonas en el periodo 2013**

Según DÍEZ, NAVARRO Y PERAL (2003), “los factores de salida hace referencia a aspectos netamente cuantitativos, dentro de los cuales se debe tomar al volumen de ventas, cuotas de venta, margen bruto, pedidos y clientes, en base a esto se pudo obtener que la empresa tiene serias deficiencias en estos aspectos como son: los colaboradores no cuentan con la capacidad de vender el volumen de ventas en unidades de toneladas y monetarias que le establece la Empresa, así mismo el margen de ganancia que origina la fuerza de ventas no es adecuado para mantener la competitividad de la Empresa, así mismo los colaboradores cuentan con deficiencias de planificar y dirigir los pedidos que les hacen mensualmente alguno de sus clientes, de igual manera se observa la constante anulación de pedidos después de realizar una visita al campo, así mismo se puede observar que los colaboradores no cuentan con la capacidad efectiva de generar nuevos clientes y tampoco de hacerlos seguimiento, lo cual se relaciona con la poca capacidad de recuperar los clientes perdidos por diversas causas. Esto también se puede contrastar con lo mencionado con Luis María García Bobadilla (2011), en su evaluación cuantitativa de

la fuerza de ventas quien menciona *“al evaluar la fuerza de ventas de una Empresa no se debe limitar a evaluar los montos o dinero facturado en un determinado período, sino que se debe tener en cuenta a parte del monto, factores como son la consecución de clientes para la Empresa, los gastos que estas ocasionan, el cumplimiento de las metas en ventas, y el comportamiento histórico de las ventas.”*

- ✓ **Conocer al consumidor mediante el método del consenso del comité ejecutivo los posibles mercados potenciales en la provincia de Bagua, Chachapoyas, Luya y Utcubamba en la Región Amazonas de la Empresa Agrícola del Norte E.I.R.L. en el período 2013.**

Según ARTAL, Manuel (2012), *“es probable que el consenso del comité ejecutivo sea el método de pronósticos más antiguo empleado por muchas firmas. Su premisa básica es establecer un comité encargado del desarrollo de las sesiones. Este grupo suele estar constituido por personas que provienen de los departamentos de ventas, investigación de marketing, contabilidad, producción y publicidad. Pero, también puede estar formado con otros profesionales que dominen el tema. Este método debe llevar una justificación escrita, donde se sintetizan las opiniones de los expertos durante la sesión hasta llegar a un consenso.”*, es así que basándonos en lo mencionado por el autor se realizó reuniones con la fuerza de ventas y un grupo de expertos, obteniendo los siguientes resultados:

En lo concerniente a mercados **por tipo de cultivos** se obtuvo que hay una deficiente capacidad de los colaboradores para identificar mercados potenciales por medio de los tipos de cultivos ya que los vendedores desconocen los tipos de cultivos que existen en cada provincia, ya que sus resultados en consenso no se relacionan con los resultados de los expertos, así mismo se puede observar que existen diversos mercados potenciales por tipos de sembríos que la fuerza de ventas desconoce, lo cual es una fuerte desventaja para la Empresa.

En lo concerniente a mercados potenciales **por tipos de fertilizantes** se obtuvo que la fuerza de ventas desconozca de manera exacta que tipo de fertilizantes están utilizando los agricultores de las distintas provincias y distritos estudiados.

En cuanto a mercados potenciales **por marca de fertilizantes** los vendedores creen que existe mayor presencia de cantidad de marcas en los distritos, sin embargo no se han fijado

que no en todos los distritos existen los mismos cultivos, lo cual hace referencia a su poca capacidad de análisis.

Finalmente en cuanto a mercados potenciales **por dinámica de compra por Campaña** se obtuvo que los vendedores desconozcan con exactitud cómo es la dinámica de compra que tienen los agricultores por campaña, estos resultados se basaron en lo mencionado por **GAITHER, Norman y Greg, Fraizer (2000)**, se utiliza para lograr un consenso dentro de un comité. En este método, los ejecutivos responden a una serie de preguntas en sesiones sucesivas. De esa manera cada respuesta se retroalimenta en cada sesión a todos los participantes, y entonces el proceso se repite.

En cuanto a los **mercados potenciales en donde molinos no tiene participación** se pudo observar que los vendedores tienen una percepción errónea sobre la participación de su competencia, ya que considera que no tiene una alta participación en diversos cultivos, pero los expertos afirmaron que molinos no tiene participación en diversos cultivos de la zona estudiada, lo cual demuestra que existe alto potencial de ingreso a estos mercados.

Por otro lado en cuanto a mercados potenciales donde no existen empresas instaladas, se obtuvo que los vendedores perciben que hay diversos mercados donde los agricultores no disponen de una tienda local y tienen que viajar para comprar sus insumos agrícolas, lo cual demuestra una vez más la errónea información ya que los expertos solo identificaron 22 mercados que enmarcan esta realidad.

En relación a los medios de comunicación que no utilizan la competencia se obtuvo que los colaboradores presenten levemente una información correcta ya que se acerca en gran medida a los resultados de la información de los expertos.

En cuanto a medios de promoción que no utiliza la competencia se obtuvo que los resultados del consenso de la fuerza de ventas se acerca de manera acertada a la información de los expertos.

Por último en cuanto a condiciones de pago que la competencia no facilita, se obtuvo que los colaboradores conozcan ciertas modalidades de pago que la competencia no hace en los mercados estudiados.

En cuanto a mercados potenciales por marca de fertilizantes los vendedores creen que existe mayor presencia de cantidad de marcas en los distritos, sin embargo no se han fijado que no en todos los distritos existen los mismos cultivos, lo cual hace referencia a su poca capacidad de análisis.

Finalmente en cuanto a mercados potenciales por dinámica de compra por campaña se obtuvo que los vendedores desconozcan con exactitud cómo es la dinámica de compra que tienen los agricultores por campaña, estos resultados se basaron en lo mencionado por **GAITHER, Norman y Greg, Fraizer (2000)**, se utiliza para lograr un consenso dentro de un comité. En este método, los ejecutivos responden a una serie de preguntas en sesiones sucesivas. De esa manera cada respuesta se retroalimenta en cada sesión a todos los participantes, y entonces el proceso se repite.

V. CONCLUSIONES

- EL personal no tiene la capacidad para cumplir el promedio de visitas diarias, establecidas por la Empresa, no cumplen efectivamente con los días de trabajo en el campo, no muestran actitud para realizar una calidad de gastos en el proceso de su trabajo, no muestran capacidad para brindarle un asesoramiento integral a los distribuidores de la Empresa, cuentan con poca capacidad para responder efectivamente las quejas de los

clientes, muestran deficiente capacidad para cerrar una venta en el momento indicado, el personal carece de información relevante sobre los distintos productos que venden, no existe cooperación entre los vendedores para trabajar en equipo, todo ello influye directamente en la meta asignada por la Empresa a cada trabajador.

- Los colaboradores no cuentan con la capacidad de vender el volumen de ventas en unidades toneladas y cantidad monetaria que le establece la Empresa, así mismo los gerentes opinan que el margen de ganancia que origina el 62% de la fuerza de ventas no es adecuado para mantener la competitividad de la Empresa, los colaboradores cuentan con deficiencias de planificar y dirigir los pedidos, los colaboradores no cuentan con la capacidad de generar nuevos clientes y tampoco de hacerlos seguimiento, lo cual se relaciona con la poca capacidad de recuperar los clientes perdidos por diversas causas.
- La capacidad de la fuerza de ventas en identificar mercados potenciales es deficiente, ya que los resultados de cada uno de los indicadores no está en relación a los resultados de los expertos; resulta importante mencionar que los resultados de los expertos obedecen a información fidedigna ya que son personas con amplio conocimiento del sector agrícola en la zona estudiada, por más que la fuerza de ventas tenga algunos indicadores acertados en cuanto a la identificación de mercados potenciales por competencia se refiere, todavía está en una brecha muy larga en contraste con la información de los expertos, con excepción a los medios de comunicación que no utiliza la competencia para captar clientes.
- En definitiva la poca capacidad y actitud para visitar a los nuevos clientes en su campo de trabajo, la poca actitud de optimizar gastos en las ventas que realizan, la deficiente capacidad de brindar un asesoramiento a sus clientes, la deficiente actitud para responder las quejas de los clientes, el deficiente proceso en que planifican sus pedidos, la deficiente capacidad de generar nuevos clientes y retener a los existentes **tiene una relación directa** en la poca capacidad que muestran para identificar mercados potenciales, ya que desconocen de mucha información relevante que les permitiría alcanzar sus metas sin ningún problema, es por ello que se concluye que ambas variables están íntimamente relacionadas.

VI. RECOMENDACIONES

- La Gerencia de la Empresa Agrícola del Norte E.I.R.L. Debería reformular sus políticas de control a la fuerza de ventas, bajo un enfoque de optimización de recursos y cumplimiento de metas, sería recomendable que lo realicen mediante la implementación de un sistema tecnológico, que ayude a optimizar cada uno de los procesos, de esta manera poder mejorar los resultados de la fuerza de ventas, y llegar al cumplimiento de los objetivos con clientes cada vez más complacidos.

- La Empresa debería implementar la política basada y sustentada, que cada trabajador presenta una meta individual a cumplir, dichas metas deberán estar enfocados no solo en el incremento de volúmenes de ventas, también se deberá enfocar en la recuperación de clientes perdidos, de esta manera mejorar la capacidad de la fuerza de ventas y la competitividad de la Empresa.
- La gerencia deberá implementar un programa de capacitación enfocado a contribuir en la necesidad de investigación de cada vendedor, así mismo la Empresa debería crear un programa de recompensa a los colaboradores que gracias a información precisa y detallada influyeron para que la organización eleve sus márgenes de ventas; es necesario que cada uno de los colaboradores tenga presente la importancia de conocer detalladamente las características de sus potenciales clientes y en tal caso la importancia de entrar a mercados poco desarrollados, de esta manera se podría conseguir una fuerza de ventas efectiva que daría logros constantes a la Empresa .
- En definitiva la Empresa debería mejorar los procesos, las estrategias y el nivel de conocimiento en la fuerza de ventas de la organización, para de este modo incrementar el nivel de competitividad de la Empresa y lograr el ingreso exitoso en los mercados de la Región Amazonas.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

- **ANDERSON, et al. (2008).** Estadística para la Administración y Economía. Décima edición. México: Cengage Learning
- **ARTAL, MANUEL (2012).** Dirección de Ventas: Organización del departamento Comercial y gestión. Onceava edición. España: ESIC Editorial.

- **BELIO, et al. (2007).** Cómo mejorar el funcionamiento de la fuerza de ventas. Primera edición. España: Wolters Kluwer
- **BENGOCHEA, Bruno (1999).** Diccionario de marketing. Primera edición. España: Cultural S.A.
- **BLACKWELL, MINIARD Y ENGEL (2002).** Comportamiento del Consumidor. Novena edición. México: Cengage Learning.
- **CHAPMAN, STEPHEN (2006).** Planificación y control de la producción. Primera edición. México: Pearson Education.
- **DÍEZ, NAVARRO y PERAL (2003).** Dirección de la Fuerza de Ventas. Primera edición. España: ESIC Editorial.
- **FISCHER, LAURA Y JORGE, ESPEJO (2004).** Mercadotecnia. Tercera edición. México: Mc Graw Hill
- **GAITHER, NORMAN Y GREG, FRAIZER (2000).** Administración de operaciones. Octava edición. México: Thomson Learning.
- **GUTIERREZ, Alberto (2005).** Proyecto Empresarial. Primera Edición. México: Thomson-Paraninfo.
- **GUTIERREZ, Pedro (2002).** La Gestión de Ventas en Publicidad. Primera edición. México: España: Editorial Complutense.
- **HEIZER, JAY Y BARRY, RENDER (2004).** Principios de administración de operaciones. Quinta edición. México: Pearson Education.
- **JOBBER, DAVID Y GEOFFREY LANCASTER (2012).** Administración de Ventas. Octava edición. México: Pearson Education.
- **JOHNSON, KURTZ y SCHEUNING (1996).** Administración de Ventas: Conceptos, Prácticas y Casos. Segunda edición. España: ESIC Editorial.
- **KOTLER, Philip (2002).** Dirección del Marketing Onceava edición. México: Prentice Hall

- **LAMBIN, JEAN Y MARK CEDILLO (2003).** Marketing estratégico Cuarta edición. España: ESIC Editorial.
- **LÓPEZ, BEMAT Y PINTO, RUÍZ (2001).** La esencia del Marketing. Primera edición. España: Ediciones UPC.
- **MERA, Elena (2005).** Técnicas de Marketing: Identificar, Conquistar y Fidelizar Clientes. Primera edición. España: Ideas Propias Editorial
- **MIQUEL, MOLLA Y BIGNÉ (1994).** Introducción al Marketing. Primera edición. México: Mc Graw Hill
- **REID, Allan (1980).** Las técnicas modernas de ventas y sus aplicaciones. Tercera edición. México: Editorial Diana
- **ROMERO, Ricardo (1997).** Marketing. Primera edición. España: Editorial Palmir
- **STANTON, et al. (2007).** Fundamentos del Marketing. Catorceava Primera edición. México: Mc Graw Hill

TESIS

- AMALUISA, Carlos (2007), **“Plan Estratégico de Marketing para la Empresa comercial Electrónica Muñoz en la zona central del país”**. (Tesis). Ecuador: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO.
- CASTRILLO, Martha y López, Erika (2009), **“Análisis del potencial de mercado de chocolate orgánico en los municipios de Matagalpa, León, Esteli y Managua, a partir de la producción de cacao orgánico del municipio de Matiguas.”**. (Tesis). Nicaragua: UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA.
- COYOY, Jennifer (2011), **“el impacto en el resultado de la evaluación del desempeño del personal de ventas de la empresa d’quisá de Guatemala”**. (Tesis). Guatemala: UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.
- IZURIETA, Gabriel (2010), **“Plan de Negocios del restaurante “wok fuzzion”**. (Tesis). Ecuador: UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES TURÍSTICAS.

- MIÑO, ALBA Y MATHA, FLORES (2009), **“Diseño de un sistema de evaluación por competencias para la dirección de recursos humanos y administración del honorable Consejo Provincial de pichincha”**. (Tesis). Ecuador: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE LOJA.
- MORILLO, Silvana (2007), **“Propuesta de creación de una cafetería light de primera línea para el nuevo campus de la universidad tecnológica equinoccial en la ciudad de Quito”**. (Tesis) Ecuador: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL.
- OLIVERA, Alberto (1998), **“Análisis del mercado potencial de las actividades físicas de aventura en la naturaleza en la ciudad de Barcelona”**. (Tesis). España: UNIVERSIDAD PÚBLICA DE NAVARRA.
- VOIGT, Ralf (1999), **“La administración de la fuerza de ventas en una Empresa comercial de vehículos”**. (Tesis). Guatemala: UNIVERSIDAD PÚBLICA DE NAVARRA.

INVESTIGACIONES DE CENTROS DE INVESTIGACIÓN

- **CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ (2011)**. Plan de desarrollo turístico de la Provincia de Medina Colombia. Cámara de Comercio de Bogotá.

REVISTAS

- Santiago, Agustín y Juárez, Octaviano (2008). **Un Estudio de las potencialidades del Mercado para el Consumo de agua purificada de la fuente de Azinyahualco Vol. VII N° 12**, Noviembre. Universidad Autónoma de Guerrero. México: Revista Atlántica de Economía.

ANEXOS

