

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



**ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS QUE LLEVA A CABO LA UNIDAD DE
INSTALACIÓN CHILECTRA HOGAR, EN CONJUNTO CON LAS EMPRESAS
CONTRATISTAS DACLIMA Y PROVIDER, RESPECTO DE LAS VENTAS
REALIZADAS ENTRE AGOSTO Y DICIEMBRE DEL 2009**

MEMORIA PARA OPTAR
AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Profesora Guía: Gloria del Real Fernández

Alumna: Carolina Herrera Santander

Viña del Mar, 2010

DEDICATORIA

Mi Tesis va dedicada a las personas que han estado en mi mente y corazón durante mis 23 años de vida y especialmente en mi Proceso Universitario; mi Mamá, mis dos hermanitas, mis dos Papás, mi abuelita y mi novio Sebastián Loyola.

AGRADECIMIENTOS

“El genio se compone del 2% de talento y del 98% de perseverancia y aplicación” (Ludwig Van Beethoven). Esta cita me representa, ya que es la perseverancia y el esfuerzo lo que me permitió llegar a esta instancia en conjunto con el apoyo de varias personas.

Agradezco a mi Profesora Guía, Gloria del Real Fernández, por ayudarme y exigirme en mi Investigación.

Doy gracias a mi mamá Juana por darme fuerza, amarme, escucharme y guiarme, a mis hermanas, Dagmar y Marcela, por creer en mí, por abrazarme y sonreírme cuando más lo necesité, a mi papá Fernando por apoyarme y quererme a su manera, a mi abuelita Juana por haber sido parte de mi niñez y por cuidarme desde arriba, a mi papá Richard por ser mi amigo, consejero, por entrar nuevamente en mi vida y hacerme parte de la suya y al hombre que amo, el cual me ha acompañado, alentado, comprendido, ayudado con sus palabras y por sobre todo me ha amado, Sebastián.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS.....	ii
ÍNDICE.....	iii
ABSTRACT.....	Vi
RESUMEN.....	Vii
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	10
1.1 Historia de la Distribuidora de energía eléctrica Chilectra S.A.	10
1.2 Estructura de la Distribuidora de Energía Eléctrica Chilectra S.A.	12
1.2.1 Misión y Visión de la empresa	12
1.2.2 Gerencia Comercial	13
1.3 Unidad de Instalaciones Chilectra Hogar y las empresas Contratistas	14
1.3.1 Unidad de Instalación Chilectra Hogar	14
1.3.2 Daclima S.A.	16
1.3.3 Provider Ltda.	16
1.4 Proceso de Venta entre Chilectra Hogar y las empresas contratistas	17
1.5 Las Ventas como un Proceso	20
1.5.1 Historia de las Ventas	20
1.5.2 Definición de Venta	22
1.5.3 Antecedentes del Proceso de Ventas	23
1.5.4 Proceso de Ventas	26
CAPÍTULO II: ESTUDIO	34
2.1 Problema de Investigación	34
2.2 Objetivos de la Investigación	34
1.5.5 Objetivo General:	34
1.5.6 Objetivos Específicos:	34
1.6 Hipótesis	35
1.7 Metodología de Estudio	35
1.7.1 Variables de Estudio	35

1.7.1.1	Efectividad del Proceso de Ventas:	35
1.7.1.2	Cumplimiento con los Clientes:	35
1.7.1.3	Evaluación y satisfacción de la Fuerza de Ventas de las empresas contratistas:	36
1.7.2	Diseño de la Investigación	36
1.7.3	Fuentes de Investigación	36
1.7.3.1	Fuentes de Información Primarias:	36
1.7.3.2	Fuentes de Información Secundarias:	37
1.7.4	Descripción de la Muestra	37
1.8	Instrumentos de Estudio	40
1.8.1	Detalle de la Información de Ventas de las planillas mensuales del Negocio.	41
CAPÍTULO III: RESULTADOS DE ESTUDIO		42
3.1	Resultado de la Entrevista al Jefe de la Unidad de Instalación Chilectra Hogar.	42
3.2	Resultado de la Entrevista al Jefe de Daclima S.A.	44
3.3	Resultado de la Entrevista al Jefe de Provider Ltda.	46
3.4	Resultado obtenido de las encuestas a los vendedores de las empresas contratistas.	47
3.4.1	Encuesta a Vendedores de Daclima S.A.	47
3.4.2	Encuesta a Vendedores de Provider Ltda.	49
3.5	Resultados obtenidos de las encuestas a los clientes.	50
3.6	Resultados obtenidos de las planillas de ventas	51
3.6.1	Ventas de la Unidad de Instalación Chilectra Hogar en el año 2009.	51
3.6.2	Ventas de Daclima S.A. entre Agosto y Diciembre del 2009.	52
3.6.3	Ventas de Provider Ltda. entre Agosto y Diciembre del 2009.	52
3.6.4	Resultado correspondiente a los Ingresos y costos promedio por cantidad de ventas ejecutadas.	53
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN		55
4.1	Análisis según las variables de estudio establecidas.	55
4.1.1	Efectividad del Proceso de Ventas	55
4.1.2	Cumplimiento con los Clientes.	61

4.1.3	Evaluación y satisfacción de la Fuerza de Ventas de las empresas contratistas.....	66
CAPÍTULO V: PROPUESTAS Y CONCLUSIONES.....		71
5.1	Propuestas.....	71
5.1.1	Propuesta de Entrenamiento al Personal de Ventas.....	71
5.1.2	Propuesta de División por Comunas en la asignación de las visitas....	72
5.1.3	Propuesta de Modificación de Comisiones e Incentivos	72
5.1.4	Propuesta de Investigación de Mercado.....	73
5.1.5	Propuesta Asignación de un acompañante en terreno para los vendedores.....	74
5.2	Conclusiones.....	75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		78
ANEXOS.....		80

ABSTRACT

Nowadays “Chilectra Hogar” Installation Unit, belonging to Chilectra SA, is responsible for marketing electro-intensive products and for providing assistance in electrical services to households in Región Metropolitana, jointly with companies Daclima SA and Provider Ltd.

However, the present study was made in order to analyze the low incomes produced by "Chilectra Hogar", which is mainly originated by the low percentage of sales that can be closed, that's why this research investigates the selling process according to “Chilectra Hogar” Director opinion, the Directors of each business partner, sellers, customers, and the procedures description, obtaining the grounds for the lack of sales training for respective staff and the lack of incentives given by their companies.

RESUMEN

En la actualidad la Unidad de Instalación Chilectra Hogar, perteneciente a Chilectra S.A., se encarga de comercializar productos electrointensivos y entregar asistencia en servicios eléctricos a hogares de la Región Metropolitana, en conjunto con las empresas Daclima S.A. y Provider Ltda.

Sin embargo, el presente estudio se efectúa para analizar los bajos ingresos que consigue Chilectra, los cuales se originan, principalmente, por el bajo porcentaje de ventas que se cierran, por tal motivo se investiga el proceso de ventas mediante la opinión del Jefe de Chilectra Hogar, los Jefes de cada empresa colaboradora, de los vendedores, de los clientes y de la descripción de los procedimientos, obteniendo la causal en la falta de capacitación en ventas del personal respectivo y en la carencia de incentivos por parte de las empresas de los mismos.

INTRODUCCIÓN

Actualmente la incorporación del marketing en las empresas es esencial para desarrollar buenos planes estratégicos, conocer a la competencia y a los clientes a los que se dirigirá el negocio, con el fin de tomar buenas decisiones que permitan a la organización posicionarse en el mercado, obtener beneficios, rentabilidad y permanencia en el tiempo.

Chilectra S.A. es una organización del rubro eléctrico y dentro de sus gerencias se encuentra la Unidad de Instalación Chilectra Hogar que se encarga de comercializar productos electrointensivos y servicios eléctricos de asistencia y urgencia domiciliaria para el mercado residencial, productos que no poseen regulación en sus precios por parte de la Superintendencia de Electricidad y Comunicación.

El trabajo que desarrolla la unidad mencionada lo hace en conjunto con dos empresas contratistas, tras una licitación que dio inicio en el año 2008, llamadas Daclima S.A. y Provider Ltda. las cuales se encargan de la venta de los productos en nombre de Chilectra S.A., y de la instalación de los mismos.

Actualmente, a pesar de que en general se desarrolla bien el proceso por parte de Daclima y Provider, existen ciertas diferencias entre las estrategias y decisiones por parte de sus jefes, dado a su desconocimiento en los aspectos comerciales, situación que no permite el alcance de las ventas necesarias para alcanzar el punto de equilibrio de la Unidad de Instalación Chilectra Hogar. Situación que mantiene con números rojos a Chilectra Hogar, con grandes probabilidades de que Chilectra S.A. decida cerrarla.¹

Bajo este hecho es que en los capítulos de la presente investigación se busca evaluar el proceso de ventas que se desarrolla y dar a conocer los puntos

¹ Los datos que indican el punto de equilibrio de la empresa se muestran en la investigación.

que generan la problemática de la unidad para finalmente efectuar recomendaciones que consigan mejorarlos.

En el primer capítulo se presenta el detalle de la organización, de la unidad de estudio y de las empresas que trabajan a su lado, la descripción del proceso que lleva a cabo y las herramientas de Marketing que pueden utilizarse en un negocio de ventas como la forma de seleccionar al público objetivo, la importancia de la Publicidad, las Promociones y las Relaciones Públicas y los aspectos relevantes respecto de la Fuerza de Ventas.

En el segundo y tercer capítulo se desarrolla el estudio y se obtiene los resultados del mismo para en el cuarto capítulo analizarlos e interpretarlos para obtener las causas del problema que aqueja a la unidad.

En el quinto capítulo se indican las propuestas que se consideran más adecuadas luego de conocer los aspectos que requieren de mejoras, además se proporcionan las conclusiones de la investigación a partir de los objetivos y de la hipótesis que se establecieron en el estudio.

El problema de investigación y el objetivo general, es analizar el Proceso de Ventas, que lleva a cabo la Unidad de instalación Chilectra Hogar en conjunto con las empresas contratistas Daclima y Provider, de acuerdo a las ventas realizadas entre Agosto y Diciembre del año 2009.

Los objetivos específicos van abocados a describir los procedimientos de venta del negocio, a evaluar a la fuerza de ventas y a las empresas contratistas, a conocer la perspectiva de los clientes frente al servicio que se les ofrece y a proponer mejoras frente a los puntos que lo requieran.

Por lo anterior es que se establece como hipótesis que no se consiguen obtener utilidades de las ventas que se realizan, debido la inexistencia de retroalimentación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Historia de la Distribuidora de energía eléctrica Chilectra S.A.

La Compañía Chilena Metropolitana de Distribución Eléctrica S.A., da inicio a su negocio, en septiembre de 1921, pero con el nombre de “Compañía Chilena de Electricidad Ltda.”, a raíz de la fusión de Chilean Electric Tramway and Light Co. y la Compañía Nacional de Fuerza Eléctrica, siendo ésta última la que manejaba el negocio del rubro en Santiago en ese entonces. Chilectra se dedica a la producción y distribución de energía eléctrica dentro de la región Metropolitana, comercializando además productos derivados de ello.

Con el pasar de los años, esta compañía fue creciendo, y dado el éxito conseguido, pudo abarcar mayores espacios en la industria, ya que a partir de 1931, comenzó a distribuir energía a la quinta región además de la metropolitana. Pero en 1970, sus planes y proyecciones se ven mermados, cuando esta entidad pasa totalmente a manos de la CORFO, y por ende a propiedad del estado, debido a los acontecimientos políticos por los que atravesó el país en la fecha. Esta situación se mantuvo durante largo tiempo, pero pudo dar término en 1987, permitiendo que la compañía volviera a manos de los privados, transformarse en la distribuidora Chilectra Metropolitana S.A., al mismo tiempo que se hacía parte del grupo ENERSIS mediante la división de la misma. Esta compañía toma finalmente el nombre, con el que se conoce en la actualidad, Chilectra S.A. en 1994. Con el crecimiento progresivo que comenzó a obtener tras este hecho, pudo nuevamente establecer metas y planificarse para abarcar mayores territorios a los cuales ofrecerles y distribuirles sus productos y servicios, lo que se vio reflejado con la entrega de una concesión en 1997², por 663 Kms² adicionales a los que poseía. Esta expansión que estaba logrando, se daba tanto a nivel nacional, como

² Chilectra. [Historia] Disponible en: <http://www.chilectra.cl/wps/wcm/connect/NGCHL/chilectracl/la+compania/sobre+chilectra/quienes+somos/>
Fecha de consulta 25 de Mayo del 2010.

internacional, con la compra de patrimonio de diversas entidades, un ejemplo de ello, dentro del país, es la adquisición total que obtiene sobre una distribuidora más pequeña, la empresa Municipal de Electricidad de Lo Barnechea.

Actualmente, Chilectra S.A. a partir de su privatización y hasta nuestros días es administrado, como se mencionó, por el Grupo Enersis, quien a su vez es propiedad de Endesa España, el cual por consecuencia es dueño de Chilectra, teniendo un 99,08% del patrimonio de ésta, pudiendo llegar a través de ella a millones de clientes.

El Grupo Enersis es una entidad que administra a un conjunto de empresas, las cuales son; Edesur, Coelce, Generación Brasil, Endesa Brasil, CAM, Chilectra, Endesa Chile, Ingendesa, Codensa, Emgesa, Edegel y Edelnor. Y tal como se mencionó anteriormente es propiedad de Endesa España, que es la Empresa Nacional de Electricidad S.A. en España, la que a su vez es parte de Enel, la Empresa Nacional de Energía Eléctrica Italiana. Sin embargo los dueños que tienen total injerencia en Chilectra S.A. es la organización española.

Chilectra, ofrece sus servicios del rubro eléctrico, principalmente a la Región Metropolitana, tanto a hogares particulares, como a la comunidad con el alumbrado público, así como a otras empresas privadas y públicas, y para ello se rige por la Ley 20.018³, que presenta el marco normativo al sector eléctrico y por la Ley 19.613⁴, que es aplicada por la Superintendencia de Electricidad y Combustible, donde se hace alusión a la prestación de Servicios Eléctricos, la calidad que debe tener su entrega y distribución, la confiabilidad con la que debe contar el servicio y las distintas concesiones y permisos para poder llevar a cabo

³ Biblioteca del Congreso Nacional. [Ley 20018] Disponible en: http://sdi.bcn.cl/bcn/boletin/publicadores/normas_publicadas/archivos/LEY20018-11.pdf Fecha de Consulta 15 de Junio del 2010.

⁴ Biblioteca del Congreso Nacional.[Ley de 19.613] Disponible en: [http://www.sec.cl/pls/portal/docs/PAGE/SECNORMATIVA/ELECTRICIDAD_LEYES/LEY%20N%2018410%20\(ACTUALIZADA\).PDF](http://www.sec.cl/pls/portal/docs/PAGE/SECNORMATIVA/ELECTRICIDAD_LEYES/LEY%20N%2018410%20(ACTUALIZADA).PDF) Fecha de consulta 15 de Junio del 2010.

el negocio, pudiendo cumplir con todas las normativas necesarias para distribuir energía eléctrica.

1.2 Estructura de la Distribuidora de Energía Eléctrica Chilectra S.A.

1.2.1 Misión y Visión de la empresa

Chilectra es una institución que se dedica a la comercialización de productos y servicios eléctricos, por lo que su misión y visión se enfocan en que este proceso se desarrolle con calidad, pudiendo de esta manera en un futuro el ser de las mejores empresas del rubro en el país. Para llevar a cabo su misión y visión, es que se plantea objetivos y estrategias que le permitan conseguir las metas que se propone, algunas de ellas es mantener tanto a sus trabajadores como a las empresas colaboradoras, satisfechos para que estos proporcionen el servicio de calidad que la empresa busca transmitir. Y otra de las estrategias es llegar al cliente de múltiples maneras para poder satisfacer sus necesidades.

Misión: “Crear valor, entregando calidad a las personas, energía y soluciones innovadoras a sus clientes”.

Visión: “Ser la mejor empresa de Servicios de Chile”⁵

- **Gerencias de Chilectra**⁶

La empresa posee una Presidencia que se encuentra a la cabeza de la jerarquía, seguida de 9 gerencias; Gerencia General, de Comunicación, de Regulación y Gestión de Energía, de Gestión de Redes, Comercial, La Regional Distribución y Servicios y la Fiscalía.

⁵ Chilectra S.A. [Misión y Visión] Disponible en: <http://www.chilectra.cl/wps/wcm/connect/ngchl/ChilectraCI/La+Compania/Sobre+Chilectra/Quienes+Somos/Mision+Vision+y+Valores> Fecha de consulta 15 Marzo del 2010.

⁶ Ver Organigramas en Anexos.

1.2.2 Gerencia Comercial

Para la presente investigación, el área de estudio se enfoca en la Gerencia Comercial, la cual tiene por objetivo, la creación de estrategias que le permitan entregar el servicio y venta de sus productos a los distintos tipos de clientes, esto tanto en el mercado regulado, como en el no regulado por el SEC, teniendo siempre presente el proporcionar un servicio de calidad, cumpliendo las promesas ofrecidas y las expectativas de los consumidores y velar para que cada aspecto del proceso de ventas, de las sub-áreas que de ella dependen, se efectúe de acuerdo a las políticas de la empresa. Además se dedica a generar contactos mediante Relaciones Públicas que le ayuden a expandir su negocio.

De ésta Gerencia deriva la Subgerencia Productos de Mercado Masivo, en la cual se encuentran cuatro áreas; Negocios Retail, Crédito e intangibles, Negocios Servicios Hogar y Servicios Eléctricos.

La Unidad objeto de estudio deriva del Área de Servicios Eléctricos, dirigida por su respectivo Jefe, el cual dentro de otras cosas, debe controlar que se cumpla con las expectativas de los clientes, las promesas y el cumplimiento total de lo que a estos se les ofrece, además debe velar porque lo que el producto y servicio que entrega cuente con las normas del marco regulatorio correspondiente y las políticas de la compañía.

Además la Unidad de Instalación Chilectra Hogar es coordinada en cierta medida por el Área de Negocios Servicio Hogar, ya que les aporta con ideas referentes a estrategias que permitan alcanzar las metas propuestas, por ejemplo, implementando publicidad y estímulos a los vendedores de las empresas contratistas.

1.3 Unidad de Instalaciones Chilectra Hogar y las empresas Contratistas

1.3.1 Unidad de Instalación Chilectra Hogar⁷

Es una unidad, dirigida, controlada y coordinada por dos áreas, y se encarga de ofrecer productos eléctricos instalados a domicilios particulares, y a organizaciones privadas. Chilectra Hogar, realiza su proceso de ventas a diario, con dos empresas contratistas, Daclima y Provider, mediante la licitación que dio inicio en Agosto del 2008, con duración de 3 años, la cual tiene fecha de término, Agosto del 2011. Con esta licitación, Chilectra busca coordinar a estas dos entidades y brindar un servicio de calidad al ofrecer productos electrointensivos y servicios de asistencia y urgencia domiciliaria.

En el contrato de la licitación se establecen las distintas condiciones particulares y especificaciones técnicas afectas al servicio que se prestará en nombre de Chilectra, incluyendo las bases, productos que se ofrecerán al cliente y detalles del trabajo a realizar, contemplando en este contrato el porcentaje a pago a cada empresa por venta reactiva, proactiva y cotización⁸. Se especifican también las obligaciones entre los contratistas y Chilectra de forma mutua, incluyendo todo el marco legal pertinente a licitaciones⁹.

Nombre de la licitación: “Venta e instalación y garantías de productos y servicios eléctricos”.

Productos ofrecidos, a través de los contratistas:

A. CH H Instalación eléctrica de interiores

- Instalación eléctrica completa, de acuerdo a proyectos o necesidades específicas del cliente.
- Instalación, readecuación y normalización de tableros y protecciones eléctricas
- Instalación, revisión y mantenimiento de circuitos eléctricos.

⁷ Ver Organigrama en Anexos.

⁸ Términos disponibles en el Glosario de Términos de la Tesis. en Anexos

⁹ Biblioteca del Congreso Nacional [Ley 19886, Capítulo 3]. Disponible en:

http://www.fach.cl/gob_transp/marco_normativo/normativas_archivos/ley_19886.pdf Fecha de consulta 10 de Junio del 2010

- Revisión de instalaciones interiores, elaboración de plano eléctrico
- Otros

B. PNT Productos no tradicionales

- **Calefacción**

- Instalación de acumuladores de calor
- Instalación de convectores eléctricos

- **Climatización**

- Instalación de equipos de aire acondicionado

- **Agua caliente sanitaria**

- Instalación de Termos
- Instalación de Bombas de calor
- Instalación de paneles solares

Chilectra Hogar, para llevar a cabo este proceso de ventas y lo establecido en la licitación, trabaja con una serie de empresas que colaboran en ello, estas son Daclima y Provider, empresas contratistas, de acuerdo a lo licitado, PSB, empresa inspectora del servicio que prestan las entidades contratistas a los clientes, EXPROCHILE, empresa de digitadores y NEOEXPRESS, compañía de correos, la que transporta la documentación de la unidad como, facturas y boletas.

Además para desarrollar sus ventas, debe adquirir los artefactos que comercializa a través empresas proveedoras, que son AUTOMA, empresa proveedora de equipos computacionales para oficina, ANWO, empresa proveedora de los equipos en venta, aire acondicionado, termos y acumuladores de calor, CAM, empresa logística y proveedora de algunos productos de aire acondicionado, TRANE, TROTTER Y EQUIFAX, proveedores de los equipos que se ofrecen a los clientes.

1.3.2 Daclima S.A.¹⁰

Daclima es parte de la Cámara Chilena de Refrigeración. Fue fundada en 1992, por un grupo pequeño de profesionales del rubro eléctrico. Es una compañía pequeña ubicada en el centro de Santiago, de la cual son dueños los hermanos Pablo Viada y Rodrigo Viada.

Se dedica al rubro de la climatización, por ende ofrece productos y servicios relacionados, los cuales puedan ser instalados en hogares, locales comerciales, empresas e industrias. Ofrece; Sistemas de Calefacción, Sistemas de Aire acondicionado y Termoeléctricos y servicio técnico, para el mantenimiento y reparación de las instalaciones de interiores, operaciones que se realizan en nombre de Chilectra. Además brinda algunas ventas de los mismos productos y servicios, así como de calderas, a empresas pequeñas, de forma independiente.

Compone su organigrama de una gerencia general, departamento de administración y finanzas, gerencia de aire acondicionado, de servicio técnico, y de calefacción y es en ésta última de la cual derivan los vendedores que trabajan, directamente con el cliente, en nombre de Chilectra.

1.3.3 Provider Ltda.¹¹

Es una empresa de origen brasileño, en expansión, que decidió traer sus servicios a Chile. Provider inicio su negocio en el país, ubicando su oficina en Santiago e inaugurándola el 12 de marzo del 2008 poco tiempo antes de su licitación con Chilectra. La empresa es dirigida por el gerente general, Don Edgar Belo y por el gerente comercial y finanzas, Don Mario Albornoz.

Provider es una PYME en Chile, que además de ofrecer los servicios de comercialización e instalación de productos eléctricos en nombre de Chilectra,

¹⁰ Ver Organigrama en Anexos

¹¹ Ver Organigrama en Anexos

entrega un servicio independiente de supervisión y vigilancia a los hurtos de electricidad realizados por los clientes.

Su organigrama se compone de una gerencia general, gerencia operacional y gerencia comercial y finanzas. Siendo la operacional la encargada de entregar los servicios encomendados por Chilectra Hogar.

1.4 Proceso de Venta entre Chilectra Hogar y las empresas contratistas

El proceso de ventas es llevado a cabo por la interacción entre las empresas contratista, y Chilectra Hogar, donde esta última entidad les solicita información a diario con respecto a las visitas y ventas realizadas a los clientes por parte de ellas, para de esta manera ejercer un rol de control, coordinación y supervisión, con el fin de lograr un mejor funcionamiento de la unidad y una mayor transparencia de la información y del trabajo que estas empresas ejercen.

- **Proceso de la Venta de Productos no tradicionales e instalaciones de interior**

Se realiza el mismo sistema para ambos servicios:

1.- Un cliente se comunica con el Fono-servicio, en el cual luego de revisar la situación comercial del cliente, ingresan la orden de venta al sistema utilizado por Chilectra, llamado Synergia, coordinando la fecha de visita asociado al producto que el cliente desea cotizar. La telefonista, además informará al cliente, que la cotización tendrá un valor determinado, que corresponde a \$3.000.

2.- La Unidad de Instalación cuenta con dos Coordinadores de Negocio, uno de ellos organiza las ventas de Productos No tradicionales o PNT y el otro de Instalaciones de Interiores o CHH, los cuales reciben el listado de estas cotizaciones solicitadas por el cliente, a través de Synergia, posterior a esto dividen la cantidad de visitas ente Daclima y Provider y proceden a enviarles el

listado correspondiente a las supervisoras de venta de cada entidad, las que repartirán esto a sus vendedores para que salgan y desempeñen sus funciones.

3.- Cuando el vendedor llega al domicilio del cliente, debe evaluar y cotizar el producto que el cliente solicitó, considerando también la instalación de éste. Llena un documento de presupuesto con los valores afectos a la venta y le entrega una copia al cliente firmado por éste, junto con una factura cobrando el costo de la visita, lo cual se descuenta en la boleta de la luz.

El vendedor debe entregar una copia de estos documentos a su empresa y a Chilectra Hogar.

4.- Es posible, que el cliente acepte de inmediato la venta, por lo que deberá firmar un contrato, al mismo tiempo que decide que modalidad de pago utilizar, y se le anula el cobro de la visita.

Si el cliente decide pensar si cerrar o no la venta, sólo se le deja el presupuesto. El vendedor registra al cliente como CLP, el cual tendrá 30 días para responder, o sino deberá volver a llamar al Fono-servicio y solicitar una nueva cotización. Cuando esto ocurre se le hace un seguimiento por parte de los digitadores al cliente para persuadirlo de concretar la venta.

En el caso de que el cliente acepte el presupuesto días después, se sigue el mismo lineamiento que se mencionó anteriormente, y además se le hace la devolución del costo de la visita si es que éste hubiese ya sido cobrado.

5.- El vendedor al finalizar el día, entrega la documentación de cada cliente visitado, a su supervisora, informando si se realizó la venta, se desistió de la visita, se reprogramó, o quedó en CLP. Es posible que el cliente re programe directamente con el vendedor, esto no se registrara por las digitadores.

La Supervisora de Ventas de cada empresa envía al día siguiente la información mencionada a Don Esteban Torres o Don Mario Cepeda según sea el caso.

6.- Los presupuestos aceptados, deben ser ejecutados en 10 días hábiles si es que el cliente ya cuenta con la certificación TE-1, o en 20 días hábiles en caso contrario, esto solo para instalaciones CHH. Los PNT se ejecutan en 10 días, ya que no requieren de certificación.

Posteriormente, el personal de digitación archiva las ventas para ejecución y se la entregan a los dos Coordinadores de Negocio de PNT y CHH, quienes la guardan hasta que llegue la fecha en la que se llevará a cabo la instalación.

Cuando el cliente acepta la venta, pasa al proceso de ejecución, si lo decide días después de la visita, tiene tres formas para dar aviso de ello y así firmar el contrato, esto puede ser, mediante el llamado directo del cliente al vendedor, llamando al Fono-servicio o ir directamente a las oficinas comerciales.

Ya firmado el contrato se calendariza la fecha de ejecución, y Don Esteban y Don Mario avisan a la empresa contratista que realizó la venta, para que lleve a cabo la instalación.

7.- Finalizado ya el paso anterior, la empresa colaboradora avisará a Chilectra Hogar que el trabajo ya fue efectuado según lo acordado. Para cerciorarse de esto, Chilectra envía inspectores a los domicilios a revisar el trabajo, y solicita al cliente que firme un documento de conformidad con el servicio.

En el sistema Synergia, luego de haberle dado PUSER (puesta en servicio) a la venta, y haberse efectuado la ejecución, la orden pasa a la fase de finalización, que corresponde al cierre de la venta de a cuerdo a los cobros.

Para mayor comprensión es necesario conocer el significado de la tramitación eléctrica TE-1, que es una declaración aprobada por la

superintendencia de electricidad y combustible (SEC) que autoriza y respalda a Chilectra a realizar renovaciones de la instalación eléctrica o el aumento de voltios, por ejemplo de 10 a 40 amperes, en algún domicilio particular, comercial o industrial, certificando que cuenta con todo lo necesario para llevar a cabo este tipo de trabajos.

1.5 Las Ventas como un Proceso

1.5.1 Historia de las Ventas

Chilectra S.A., empresa distribuidora de energía eléctrica, a través de la Unidad de Instalación Chilectra Hogar, se dedica a ofrecer productos y servicios eléctricos para el interior de domicilios particulares, entidades comerciales e industriales, ofertas que dadas sus características, es conocida como venta. Ahora bien, a modo de facilitar la comprensión del significado del término es que es necesario establecer, entre otras cosas, qué se entiende por venta, técnicas, entes que participan en ella, estrategias y tipos de venta que se pueden llevar a cabo. Pero para comenzar, es preciso indicar como prioridad la procedencia de la palabra.

Venta, es un concepto que se ha ido desarrollando a lo largo del tiempo, éste inicia vagamente en la época pre-histórica, donde el hombre buscaba a través de la pesca y la cacería, el satisfacer sus necesidades de alimentación y vestimenta. Pero en este periodo la posibilidad de generar intercambios de bienes aún no era muy probable, y esto no sólo se debía a la lejanía entre una vivienda y otra, sino también por el arduo trabajo y la dificultad que se tenía al querer conseguir alguno de los productos.

No obstante, al pasar los años este intercambio comenzó a dar sus primeros indicios de un esbozo de ventas, debido al incremento de la población y a la invención de ciertos utensilios facilitadores en la obtención de los productos de necesidad. Estos hechos produjeron un aumento en la producción de sus

bienes, permitiendo generar especies de inventarios con reservas de los mismos, habilitando de esta manera la posibilidad de tranzar estos excedentes, en una acción denominada trueque.

Con el transcurso del tiempo, el trueque toma una nueva modalidad, entre los años 680 y 560 A.C.¹² para permutar un bien, se hizo necesario poseer de ciertas piedras o metales de valor, como oro, plata u otro que posibilitaban conseguir el intercambio. Es de esta manera que, aparecen las primeras formas de dinero, situación que permite dar inicio a lo que hoy conocemos como una venta. Pero esto sólo era el comienzo, ya que más adelante, en la época de la revolución industrial, con la creación de nuevas tecnologías, la elaboración de los productos se hace más rápida y sencilla, por consiguiente la producción de estos aumenta de manera creciente, lo que trae como consecuencia la creación masiva de entidades dedicadas a ello, las que reciben el nombre de empresas.

Los mercados comienzan a ampliarse, y las empresas se topan con una problemática, provocada por la gran cantidad de organizaciones que deciden ingresar a las distintas industrias, ésta es la de la competencia, donde deben enfrentarse a los demás oferentes, buscando formas para satisfacer los requerimientos de los demandantes, con el fin de persuadir su compra, puesto que estos poseen diversos gustos y preferencias a los que se debe responder. Las organizaciones para lidiar con esta situación y por consiguiente para permanecer en el mercado, se ven en la obligación de idear estrategias que atraigan a los compradores, algunas de ellas son la diferenciación del producto, precios llamativos, ofertas y publicidad. Dentro de estas además se encuentra la contratación de personal que se dedicara a incentivar y promover la venta de estos bienes, a los cuales se les denomina vendedores.

¹²Wikipedia, [Inicio de las primeras monedas]. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Moneda> Fecha de consulta 16 de Junio del 2010.

1.5.2 Definición de Venta

Actualmente, luego de una gran apertura comercial, la venta es una situación común que se da en un mercado en el que se realizan transacciones, donde existen una gran cantidad de empresas que compiten entre sí en las distintas industrias, y ofrecen una gran gama de productos, servicios, ideas, u otros, con el objeto de cumplir con las expectativas de los compradores. Pero ¿cómo definir venta?, la real academia española expone el término 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”*¹³. Sin embargo, Philip Kotler, autor reconocido por su aporte en el Marketing y las ventas, más que dar una definición, explica la palabra como un concepto utilizado en el Marketing, siendo la venta un medio para obtener beneficios y llevar a cabo las estrategias de éste. Kotler dice *“ El concepto de venta es una filosofía de dirección de marketing según la cual el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta y de la satisfacción de los deseos de forma más eficaz y eficiente que los competidores”*¹⁴. Ahora para objeto de este estudio, se definirá venta, como el proceso de intercambio, en el que un oferente, con el objeto de satisfacer una necesidad, entrega a un demandante un bien o servicio, a cambio de un valor que se le ha asignado previamente a éste y con conocimiento del comprador. Este intercambio puede darse a través de contacto con el cliente, o sea de forma personalizada, o indirectamente.

A modo de concepto relacionado con el Marketing, se establecerá que venta, es una de las armas y medios, ocupados por éste, para conseguir satisfacer las necesidades de un mercado objetivo, a través de estrategias que den como

¹³ Diccionario de la Real academia Española. [Definición de Venta.] Disponible en: http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=venta Fecha de consulta 17 de Junio del 2010.

¹⁴ Kotler, Philip y Armstrong. Fundamentos del Marketing. Sexta edición; Prentice Hall. p. 20.

resultado que el cliente los escoja por sobre la competencia. Esto, al mismo tiempo que se obtienen beneficios de ello.

El Marketing, según lo visto en los párrafos procedentes, es un término distinto de ventas, donde según Kotler la definición de este concepto, tiene dos matices, uno social y uno empresarial. El primero ve al Marketing como *“el proceso social por el cual tanto grupos como individuos consiguen lo que necesitan y desean mediante la creación, la oferta y el libre intercambio de productos y servicios de valor para otros grupos o individuos.”*¹⁵ Mientras que la otra lo define como, *“Satisfacer necesidades de forma rentable”*¹⁶ o simplemente *“el arte de vender productos”*¹⁷ Stanton, otro autor, describe el Marketing de un modo similar, pero enfocándolo más aún a los consumidores, por ello dice, que *“el marketing hace hincapié en la orientación del cliente y en la coordinación de las actividades de marketing para alcanzar los objetivos de desempeño de la organización”*¹⁸.

Se puede apreciar claramente entonces que Venta y Marketing están totalmente alineados, ya que el primero es parte del segundo, y sumado a otros elementos permite al Marketing llevar a cabo su objetivo y por consiguiente el éxito de la empresa.

1.5.3 Antecedentes del Proceso de Ventas

El marketing de una empresa, es una serie de actividades que se realizan con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, y para ello utiliza las ventas como medio, pero no basta con ofrecer un producto, debe enfocarse en la creación de estrategias que le permitan no sólo cumplir con lo que el comprador solicita, sino también conseguir las metas y objetivos propios y por añadidura la

¹⁵. Kotler, Philip y Keller, Kevin. Dirección de Marketing. Duodécima edición Editorial Prentice Hill. p. 6

¹⁶ Ibid. p.5

¹⁷ Ibid. p.6

¹⁸. Stanton, Etzel y Walker. Fundamentos de Marketing. Decimocuarta edición Editorial Mc Graw Hill. p.9

obtención de ganancias con las que logrará la rentabilidad y permanencia en el mercado. Ahora bien, una organización busca más que la sola subsistencia, lo que quiere es ser de las mejores en su industria, la más reconocida, para que el cliente la prefiera por sobre las demás, y para ello, la entidad debe considerar ciertos elementos a la hora de ofrecer sus productos o servicios, como lo son la misión, la visión de la empresa, la segmentación de mercado, la estrategia de fijación de precios, la manera de distribución y por supuesto, la forma de venta que llevará a cabo.

Para dar inicio a una entidad comercial, ésta debe fijar la misión que la distinguirá de las demás, entregando la definición de la organización, indicando en ella a qué se dedica, cuál es su tema de negocio y todo concepto que señale la orientación de la empresa y que sirva de guía para realizar su planificación estratégica. Posterior a ello debe efectuar una visión que enseñe las aspiraciones de ésta, y la imagen que quiere conseguir a futuro. Estos dos conceptos, expresan las ideologías y la esencia de una institución de este tipo, razón por la cual son de gran importancia para hacer una diferenciación con respecto a la competencia y permitir a los empleados que se identifiquen con su empresa, al mismo tiempo que son guiados todos hacia un mismo objetivo, dado por la visión.

Luego de conocer la razón de ser de la empresa y a dónde quiere llegar, se debe establecer a qué tipo de público ofrecerá sus productos, ya que no todos los integrantes de una población tienen los mismos gustos o intereses, por ejemplo para un niño de 12 años no será muy interesante una oferta de muebles para el hogar, mientras que para una pareja que recién inicia su vida marital con el deseo de conformar un hogar, sí estarán atentos a este tipo de ventas. Por lo tanto es de gran importancia evaluar para qué mercado meta se producirá, lo que permitirá a modo de consecuencia poder identificar los deseos de los compradores y enfocarse con más detalle a ellos, pudiendo cumplir con sus expectativas. Esto además permite a la empresa destinar mejor sus recursos a la completa satisfacción de las necesidades de un grupo de personas de la población.

La segmentación de una organización puede trazarse de distintas formas, según el producto o servicio que se entrega, y al basarse en el texto, Fundamentos de Marketing de Stanton, se pueden encontrar:

- **Segmentación Geográfica:** en la cual se divide a los clientes de acuerdo al lugar donde habitan, pudiendo ser por países, regiones, ciudades, comunas, o también a sectores más pequeños como pueblos rurales.
- **Segmentación Demográfica:** En este caso la división es efectuada de acuerdo a las distintas edades, el status económico o clase social, el sexo o por sector educacional.
- **Segmentación Psicográfica:** Este tipo de división va más allá de una simple división, y es que se enfoca al comportamiento y gustos más específicos de un sector, ya que es posible ofrecer un producto segmentado por sexo a mujeres, pero esto no quiere decir que es del agrado de todas ellas.

Cuando una empresa ha decidido para qué público meta producir, puede adentrarse a lo que son las ventas como tal, donde se desarrolla directamente el intercambio y conexión entre la organización y los compradores objetivo. Es aquí donde inicia el estímulo por parte de la entidad comercial a través de técnicas de venta que le permitan persuadir al cliente con respecto a los atributos de los servicios y productos que ofrece. La idea es que para que la empresa tenga éxito en el negocio, debe tener presente que su labor no es solo convencer al comprador, sino también satisfacer sus necesidades, al mismo tiempo que se cumplen los objetivos de la empresa, la cual para desarrollar una entrega de calidad debe integrar a toda la entidad con un objetivo en común que los guíe a todos hacia una dirección. Estos puntos harán que el consumidor regrese, y que la organización sea fuerte en su labor, permitiendo a la entidad conseguir el éxito a través del posicionamiento deseado en el mercado, lo que traerá por consecuencia, la preferencia por parte de los compradores, que por consiguiente le otorgará excelencia y permanencia en el tiempo.

1.5.4 Proceso de Ventas

Una empresa, se ve afectada y/o influenciada por su entorno, donde existen diversos factores que la envuelven, los cuales pueden generar amenazas u oportunidades para ella, entre estos, según Stanton, se pueden encontrar; la demografía, la competencia, la tecnología, las condiciones económicas, los factores sociales y culturales y finalmente los factores políticos y jurídicos. Estos agentes, al afectar a la organización, influyen también por consecuencia en todas sus áreas y una de ellas es la de ventas, la cual debe lidiar con este entorno que la influye para desarrollar su proceso.

El Proceso de Ventas se despliega normalmente por el departamento de Marketing y Ventas de una empresa, donde tienen como función planificar, organizar, dirigir y controlar, todas las actividades que en este se efectúan, para de esta modo llevar a cabo una buena administración de las ventas en la organización.

Por otra parte, los agentes que intervienen en el proceso, a través del mercado en el cual se lleva a cabo la transacción son, el cliente objetivo, y la empresa la cual puede ser mayorista o detallista. Ahora si son mencionados todos los entes que aportan en la venta desde su inicio al fin, se encuentran; los productores, la empresa mayorista o detallista, dependiendo el caso, la fuerza de venta, si es que la organización cuenta con este medio de estímulo de sus ventas, y finalmente el comprador.

Las ventas dentro de una empresa, como se mencionó, pueden ser al detalle, o al mayoreo, dependiendo del tipo de entidad al que se refiera, ya que cada una tiene la facultad de optar como presentar sus productos al público objetivo. La venta al detalle según Stanton, *“consiste en la venta, y todas las actividades realizadas directamente con ésta, de bienes y servicios a los consumidores finales para uso personal, no lucrativos. Aunque la mayoría de las ventas al detalle tienen lugar por medio de las tiendas detallistas, puede hacerlas*

*cualquier institución*¹⁹, al mismo tiempo que Kotler expone que la venta minorista, “*son todas las actividades relacionadas con la venta directa de bienes y servicios al consumidor final para un uso personal no comercial*”²⁰. Estos autores además agregan que este tipo de venta puede llevarse a cabo a través de una tienda, en el domicilio mismo del cliente, por teléfono o por internet, pero según Kotler el punto es que la empresa tenga contacto directo con el cliente

Las empresas deben diseñar estrategias para desarrollar su negocio y obtener el cumplimiento de sus metas. Por lo que es ideal, para llevar un proceso de ventas, integrar los distintos puntos que la estimulen, como lo son, según variados libros como el de Dirección de Marketing, por Kotler y Keller, la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas, el Marketing Directo y la venta personal, siempre considerando las necesidades del consumidor y las de la empresa en general, incluyendo cada departamento.

A través de la Publicidad, la empresa buscará dar a conocer el producto o servicios que ofrece, y para ello utilizará los distintos medios de comunicación, por lo cual es una información indirecta con el cliente, ya que no hay un contacto personalizado entre la empresa y éste. Además la publicidad es pagada, ya que muchas de las instituciones deciden contratar a una agencia que la prepare, con el objeto de hacerla idónea para indicar en ella la información que se quiere impartir. La razón principal de un mensaje publicitario es informar y persuadir al cliente para que sea comprador de los bienes o servicios a ofrecer por la entidad. Ésta puede ser informativa, persuasiva, recordatoria o de reforzamiento tanto de la marca como del producto o servicio.

Otro medio para incentivar la venta es la Promoción de ella, la que se realiza específicamente como estímulo de compra a través de muestras gratis, ciertos cupones, exhibiciones, premios, descuentos, garantías del producto o

¹⁹. Stanton, Etzel y Walker. Op. Cit. p.432

²⁰. Kotler, Philip y Kevin Keller. Op. Cit. p. 504

servicio, así como pruebas del mismo. La idea de esto es atraer al cliente, alentarlos con un incentivo momentáneo a comprar, con la presentación de precios bajos, y la demostración de los beneficios de calidad del producto o servicio. Este tipo de promoción también permite conocer que tan atrayente es lo que se ofrece para el cliente y de esta manera poder establecer los precios estratégicamente.

Con respecto a las Relaciones Públicas, cabe mencionar que es la forma que tiene una empresa para transmitir información de ella de manera gratuita fortificando las demás promociones, pero en este caso no es sólo a los clientes, sino también a accionistas, proveedores, inversores u otras empresas no necesariamente del rubro, con el fin de crear una imagen frente a este público que beneficie a la organización y le genere oportunidades de crecimiento, así como opciones provechosas para realizar su negocio. Por ejemplo puede ser una noticia acerca de la empresa que entregue información conveniente, o en el caso de conferencias de prensa donde se da a conocer las labores de la institución, esta forma de Publicidad, por decirlo así, tiene ventajas con respecto a un anuncio publicitario, ya que es más creíble, dado que menciona hechos reales de la empresa, como comentarios de personas externas a ella, dada la imagen y lazos que ésta pueda haber formado. Ahora además de esto es necesario que las Relaciones Públicas sean una forma de estímulo para la compra de sus productos o servicios, por lo que es utilizada para crear conocimiento de la marca y de estos mismos, a través del apoyo en el lanzamiento de nuevos productos, en el apoyo también de recordar y posicionar nuevamente productos antiguos, generar interés por productos a los que el cliente ya no le interesaban, influir en los consumidores, defender productos que pudiesen haber tenido conflictos y por ende baja en su demanda y por último y muy relevante, el transferir una buena imagen de la organización, de manera tal que incentive a que los clientes deseen adquirir sus productos o servicios en ella.

Otro aspecto relevante que debe conocer una organización al momento de escoger sus estrategias es el Marketing Directo, ya que según Kotler, “/a

*utilización de canales que llegan directamente a los consumidores con el fin de entregar bienes y servicios a los compradores sin necesidad de intermediarios de Marketing, éstos pueden ser, los catálogos, el correo directo, el telemarketing, la televisión interactiva, los terminales de venta, los sitios Web y otros sitios móviles*²¹. Ésta estrategia es un modo de comunicarse y atender al comprador, utilizada por las empresas como una forma de Fidelizar al cliente, mostrando interés directo hacia él, al mismo tiempo que se promocionan sus productos. A través del Marketing directo también es posible ganar clientes potenciales con mayor facilidad, por lo que es beneficioso para la expansión en el mercado, ya que éste se sentirá persuadido y acogido por la entidad. Por otro lado este método de estímulo puede ser usado para ganar una mayor confianza con los proveedores, conseguir lazos con nuevos socios o inversores, y por qué no, para expandir la imagen de la empresa.

Finalmente otra forma de llegar a los consumidores, incentivando su compra, es a través de la venta personal. Esta parte es muy relevante para el objeto de estudio por lo que es necesario profundizar en ella.

La Venta personal, se lleva a cabo directamente entre un representante de ventas, y el cliente. Este proceso se efectúa con el ofrecimiento de un producto o servicio de la empresa, por parte de un vendedor, el cual tiene como labor persuadir de forma directa al cliente, enseñándole los atributos y características del producto, para que éste lo adquiera. Esta venta puede realizarse en un mostrador, por teléfono, en un stand promocional, o en el domicilio del cliente cuando la atención es puerta a puerta. Al ser un tipo de interacción individualizada, permite al vendedor llegar a conocer un poco más al cliente y convencerlo con mayor facilidad que un anuncio publicitario.

²¹ Kotler, Philip y Kevin Keller. Op. Cit. p. 604

Existen diversos tipos de vendedores que ejecutan este proceso, puede ser un distribuidor físico; como es en el caso de un bombero de una bencinera, una persona que trabaja al interior de la organización tras un mostrador; pudiendo ser un vendedor de celulares, un creador de imagen, un vendedor más técnico; que ofrece una especie de asesoría a los clientes, también están los generadores de demanda, que son los más conocidos, ofrecen los productos a modo de incentivar al cliente para comprar y por último está el vendedor asesor que proporciona, más que el ofrecimiento del producto, información necesaria para que el cliente utilice los productos de la empresa.

Luego de que el vendedor ya ha ganado la atención de un cliente, hay una serie de pasos que es necesario que efectúe para conseguir no sólo que el cliente se lleve el producto, sino que transfiera su satisfacción con otros clientes potenciales, y por supuesto que regrese.

Dado el libro de Fundamentos de Marketing, por Stanton, el primer paso se conoce como prospección, donde el vendedor debe identificar a los clientes a quienes se dirigirá, ya que no basta con poner a una persona que represente a la organización a publicitar un producto, porque aún así no toda la población será atraída por él, debido al tema de la segmentación, y es que los gustos de cada quien son diferentes. La empresa entonces debe fijar claramente de forma previa a quienes visitará el vendedor, en caso de que el ofrecimiento sea en el hogar del cliente, o que estrategias debe utilizar el vendedor para llamar la atención del público objetivo. En esta etapa el vendedor debe evaluar si los clientes son buenos prospectos para la venta, porque no se dirigirá a un niño de 10 años a ofrecerle productos para la diabetes.

El segundo paso es el pre-acercamiento, donde de forma previa el vendedor debe haber investigado un poco del público objetivo al que se dirigirá, para así conocer un poco más en profundidad que tipo de comportamiento tiene, que otras cosas podrían agradaarle, algunos detalles de los gustos de éste, entre

otras cosas, que pudiesen ser de ayuda para el vendedor a la hora de acercarse y ofrecer el producto, ya que al tener ciertos antecedentes le sería más sencillo abordar al comprador y persuadirlo de acuerdo a sus preferencias.

Posteriormente esta la presentación del mensaje, en el cuál el vendedor llama la atención del cliente y se acerca a éste, con la intención de ofrecer el producto. Si el vendedor lo estima conveniente, y para una mejor labor, puede tener un discurso ya preparado, el cual se modificará dependiendo del dialogo particular con cada cliente. En esta etapa no basta sólo con acercarse y llamar la atención, es necesario que el vendedor sea estratégico para mantener el interés del consumidor y por supuesto estimular en él el deseo de compra.

Finalmente esta la post-venta, donde el vendedor le hace un seguimiento al cliente posterior a la venta ya realizada, con el objeto de mostrar un interés por el comprador y su situación particular. De esta forma el vendedor no sólo fideliza al cliente y le reitera nuevamente la calidad del servicio y del producto, sino que también se asegura de que éste haya quedado satisfecho y que el producto haya sido entregado en perfectas condiciones. Al realizar un servicio de post-venta, se convence nuevamente al cliente de que su compra fue acertada, lo que probablemente lo haga volver y recomendar el servicio.

Estos pasos, son muy necesarios para desarrollar un proceso eficaz de venta personal, y por supuesto conseguir los objetivos de la organización, entre los cuales está, vender, satisfacer las necesidades del cliente, expandirse, y obtener beneficios. Pero la empresa debe tener presente, que si quiere que la fuerza de ventas, lleva a cabo un buen proceso, debe ofrecerle las herramientas necesarias para ello, y mantenerlo satisfecho dentro de la organización. Es importante también que el personal con el que cuenta la entidad esté calificado y entrenado para desempeñar sus labores, o si no, no se conseguirán los objetivos deseados. Por ende esta elección de un buen prospecto a vendedor, debe establecerse desde el momento en el que se contrata a uno.

En el momento de reclutamiento y selección de personal, se debe tener claro de forma previa, la descripción del cargo a ocupar, ya que esto facilitará la búsqueda, y la elección del personal adecuado. Por otro lado se deben poner anuncios en lugares acertados, y con las exigencias respectivas de lo que la empresa solicita, para que las personas que lo lean, y concurran a la postulación sean las que la compañía está buscando.

Cuando la fuerza de ventas ya ha sido conformada, es necesario inducirla e integrarla a la empresa, para que se sientan cómodos y listos al momento de desempeñarse.

Cuando en una compañía los vendedores ya se incorporan al trabajo y se encuentran realizando sus funciones, hay que considerar que no basta con contratarlos y enviarlos a terreno, es importante capacitarlos constantemente sobre todo si la empresa decide incorporar nuevos productos, ya que siempre hay cosas que se pueden mejorar y siempre un empleado puede realizar más ventas, por lo que el entrenamiento es una parte relevante que permitirá mantener actualizado al trabajador y guiar a la organización al éxito.

Otro punto importante es la motivación, ya que si la fuerza de ventas, no cuenta con una satisfacción de realización personal o cumplimiento de sus objetivos individuales dentro de la empresa, no ejecutará eficazmente su trabajo, lo que traerá consecuencias negativas para la compañía. Las empresas para esto pueden utilizar diversas herramientas que incentiven a su personal, como premios, elogios, ofrecimientos de estudio, honores o asensos, lo que además generará que los vendedores se sientan comprometidos con su organización.

La supervisión también es una forma de motivar, si es que es tratada adecuadamente, ya que un supervisor debe, además de verificar que el trabajo se realice correctamente, entregar sugerencias a los vendedores de los productos o de cómo desempeñar mejor las labores, por ende la supervisión es una parte relevante en la administración de la fuerza de ventas.

La retribución también es una forma de mantener satisfecho a los representantes de ventas, a los cuales se les otorga un sueldo y una comisión, la que debe ser adecuada, para que éste se sienta conforme, pero que se encuentre dentro de los parámetros correspondientes al puesto de trabajo. Otras formas de retribución son, entre otras, las vacaciones, bonificaciones o seguros. Es importante que la empresa considere una forma de pago atractivo para su personal, ya que será la forma de mantenerlos, sobre todo a los buenos vendedores, y asegurar un buen desenvolvimiento por parte de ellos.

El último punto que las empresas deben considerar, y no menos relevante, es la evaluación de los vendedores, que se realiza como una forma de retroalimentación, con la cual no sólo se detectan posibles errores en ellos, sino en qué pudiesen estar fallando y de este modo poder ayudarlos a mejorar, indicándoles propuestas y proporcionándoles herramientas que pudieran estar necesitando. Otro factor en el que ayuda la evaluación, es para ver si la empresa lo está haciendo bien, ya que si por más que el vendedor ofrece un producto con un buen desempeño y éste no se vende, puede ser, entre otras variables, que no sea atractivo o que el precio no sea estratégico.

Algunas formas de medición a la fuerza de ventas son, a través del volumen de ventas que ejecuta por una cierta cantidad de clientes, la cantidad de ventas por periodos, cantidad de pedidos, la relación que tiene con los clientes, apariencia personal, comportamiento, conocimiento de los productos que ofrece, u otra exigencia similar relacionada con el rubro particular en el que se desempeñe.

CAPÍTULO II

ESTUDIO

2.1 Problema de Investigación

Analizar el Proceso de Ventas, que lleva a cabo la Unidad de instalación Chilectra Hogar en conjunto con las empresas contratistas Daclima y Provider, de acuerdo a las ventas realizadas entre Agosto y Diciembre del año 2009.

2.2 Objetivos de la Investigación

1.5.5 Objetivo General:

Analizar el Proceso de Ventas, que lleva a cabo la Unidad de instalación Chilectra Hogar, en conjunto con las empresas contratistas Daclima y Provider, de acuerdo a las ventas realizadas entre Agosto y Diciembre del año 2009.

1.5.6 Objetivos Específicos:

- a. Describir los procedimientos que se llevan a cabo tanto en la Unidad de Chilectra Hogar, como en las empresas contratistas Daclima y Provider.
- b. Verificar el número de ventas de Chilectra Hogar efectuadas el año 2009.
- c. Comparar la efectividad en ventas entre las dos empresas que desarrollan el proceso para la Unidad.
- d. Detallar las implicancias que tienen los procedimientos en las ventas. Evaluar la fuerza de ventas de Daclima y Provider.
- e. Evaluar la perspectiva que tiene el cliente, correspondiente a la región Metropolitana, con el servicio que ofrece la Unidad de Instalación Chilectra Hogar, según las ventas realizadas el mes de Diciembre del año 2009.
- f. Proponer mejoras a la Unidad de Instalación Chilectra Hogar, para que pueda desarrollar un proceso que le permita aumentar sus ventas.

1.6 Hipótesis

La Unidad de Instalación Chilectra Hogar no consigue obtener utilidades de las ventas que realiza, debido a que el proceso de ventas que se lleva a cabo, a través de las empresas contratistas Daclima y Provider, no ha tenido una retroalimentación que le permita conocer y mejorar las falencias encontradas.

1.7 Metodología de Estudio

1.7.1 Variables de Estudio

La presente investigación, se desarrolla enfocando su estudio en las siguientes variables:

Efectividad del Proceso de Ventas, Cumplimiento con los clientes, Satisfacción de la fuerza de ventas de las empresas respectivas.

1.7.1.1 Efectividad del Proceso de Ventas:

A través de la primera variable, se pretende dar a conocer, si los procedimientos que llevan a cabo diariamente en el negocio de venta las empresas contratistas, de productos eléctricos e instalaciones eléctricas de interior, son adecuados para el cumplimiento de las ventas necesarias que se requieren para alcanzar las metas que permiten cubrir los costos.

Además con esta variable, se quiere saber si es que Daclima y Provider persiguen los mismos objetivos al desarrollar el proceso, y si sus estrategias van orientadas a ello de manera tal que se encuentren alineadas con la Unidad que las dirige que es Chilectra Hogar.

1.7.1.2 Cumplimiento con los Clientes:

Una forma de saber que tan efectivo es un proceso de ventas, es evaluando la percepción que el cliente tiene del servicio que se ofrece, por lo que se busca determinar si se cumple con sus expectativas, si el servicio entregado es de su agrado y si la atención del personal de ventas lo satisface y le proporciona la información necesaria para conocer de los productos de la Unidad.

1.7.1.3 Evaluación y satisfacción de la Fuerza de Ventas de las empresas contratistas:

Para que una venta se concrete, no basta con tener productos y precios atractivos, con estrategias de ventas, o con personal administrativo que desempeñe bien sus funciones. Es fundamental que la fuerza de ventas, la cual se relaciona directamente con el cliente, se sienta a gusto y motivada por persuadir a los clientes y venderles los productos y/o servicios que ofrece la Unidad de Instalaciones Chilectra Hogar.

Por lo tanto, se desea conocer si éstos llevan a cabo sus labores con un buen desempeño propio de un vendedor, que es persuadir y entregar al cliente toda la información acerca de los atributos de los productos y servicios, y si se sienten con la motivación necesaria para hacer este trabajo.

1.7.2 Diseño de la Investigación

El diseño de la presente investigación se desarrolla a través de un método analítico, ya que detalla, reseña y relaciona rasgos y aspectos del Proceso de Ventas realizado por la Unidad de Instalación Chilectra Hogar en conjunto con las empresas contratistas Daclima y Provider, que influyen en el cumplimiento de las metas de ventas.

1.7.3 Fuentes de Investigación

1.7.3.1 Fuentes de Información Primarias:

- a. Preguntas realizadas al Jefe de la Unidad de Instalación Chilectra Hogar.
- b. Preguntas a los 5 trabajadores de la Unidad, quienes direccionan y coordinan el proceso, para que el negocio se realice según lo establecido.
- c. Entrevista a los jefes de las empresas contratistas Daclima y Provider

- d. Encuesta a los Vendedores de las empresas mencionadas con anterioridad.
- e. Encuesta a los clientes.

1.7.3.2 Fuentes de Información Secundarias:

Este tipo de información, es recaudada con el fin de obtener conocimiento para el análisis de la presente investigación:

- a. Libro de Procedimientos Administrativos de Chilectra Hogar, año 2008.
- b. Planillas de ventas correspondiente al período Agosto a Diciembre del año 2009 de la Unidad de Instalación Chilectra Hogar y de las empresas contratistas Daclima y Provider.
- c. Contratos del Personal de ventas de las empresas colaboradoras ya mencionadas.
- d. Sitio web de Chilectra S.A. www.chilectra.cl, Intranet de Chilectra www.intranet.chilectra.cl/Intranet/ y webs de cada una de las empresas Contratistas Daclima www.daclima.cl y Provider www.grupoprovider.cl

1.7.4 Descripción de la Muestra

Debido a que se busca estudiar dos ámbitos diferentes relacionados con un proceso de ventas, es que se realizarán dos tipos de encuestas. Una de ellas es para medir la percepción que tiene los clientes con el servicio que se les ofrece y la otra para evaluar al personal de ventas. Por este motivo es que se indica a continuación la descripción de la muestra para cada una de estas encuestas.

❖ Universo:

Medición del Personal: Dos empresas, llamadas Daclima y Provider, forman parte de la licitación “Venta e Instalaciones y garantías de productos y servicios eléctricos”, que dio inicio en el 2008, para formar

parte del Proceso de Ventas de la Unidad de Instalación Chilectra Hogar. Por esta razón, es que el universo de estudio son todos los vendedores que han trabajado y trabajan en cada una de ellas.

Medición Satisfacción Clientes: El Universo de investigación, está compuesto por la población de la región Metropolitana que ha sido visitada para cotizar alguno o algunos de los productos y/o servicios eléctricos ofrecidos por la Unidad de Instalación Chilectra Hogar.

❖ **Población:**

Medición del Personal: La población de estudio, está conformada por los vendedores de Daclima S.A. y Provider Ltda. Que se han desempeñado en el año 2009.

Medición Satisfacción Clientes: De acuerdo al universo asignado, la población se compone de los clientes que fueron visitados para cotización de alguno o algunos de los productos y/o servicios de la Unidad de Instalación Chilectra Hogar en Diciembre del 2009, correspondiente a 673 presupuestos, ya que es el período del año en el que se efectuaron la mayor cantidad de cotizaciones a clientes.

❖ **Muestra:**

Medición del Personal: La muestra seleccionada será del 100% del personal de Daclima y Provider, para un 100% de nivel de confianza, que forma parte directamente del Proceso de la Unidad de Instalación Chilectra Hogar. En el caso de Daclima la fuerza de ventas es de 6, y en Provider es de 4.

Medición Satisfacción Clientes: La muestra será tomada en base a la cantidad de visitas realizadas en el mes de Diciembre del 2009, a lo cual se le aplicará la siguiente fórmula de muestreo²²:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Donde:

N: Es el tamaño de la población, y para el estudio en cuestión, éste es de 673 visitas o cotizaciones en el mes de diciembre del 2009.

k: Es una constante que depende del nivel de confianza que se quiere asignar. En este caso de estudio se utilizará un nivel de confianza del 85%, por lo que el valor que recibe k es igual a 1,44.

e: Es el error de muestro deseado. En este caso será asignado un error de 5%.

p: Es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. La opción más segura para este valor es 0,5

q: Es la proporción de individuos que no poseen la característica anterior. 1-p =0,5

n: Corresponde al tamaño de la muestra.

Aplicados estos datos a la fórmula, se obtuvo una muestra de 159 personas a encuestar.

²² Fórmula para el tamaño de la Muestra Disponible en:
<http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calcular.htm> Fecha de visita 4 de Septiembre del 2010.

1.8 Instrumentos de Estudio

Para poder conseguir los objetivos de la investigación, se ocuparán cuatro instrumentos de medición, los cuales se detallan a continuación:

El Primero, es por un lado, una entrevista al jefe de la Unidad de Instalación Chilectra Hogar²³, y por otro, a cada jefe correspondiente a las empresas Daclima y Provider²⁴, las cuales contiene preguntas cerradas y abiertas para que los jefes correspondientes puedan exponer sus ideas con libertad. Las encuestas están compuestas por 13 y 12 preguntas respectivamente.

El segundo, es una encuesta a los vendedores de las empresas Daclima y Provider. Esta encuesta contiene 12 preguntas con respuestas cerradas²⁵.

El tercer instrumento corresponde a una encuesta diseñada para ser contestada por los clientes. Ésta, consta de 7 preguntas cerradas²⁶.

El cuarto y último instrumento a utilizar, son las planillas que muestran el detalle de la cantidad de visitas que se han realizado entre Agosto y Diciembre del año 2009 y cuántas de ellas se transforman en ventas. Así como también el punto de equilibrio que se debe alcanzar para aumentarlas y dejar de tener números rojos.

De los cinco instrumentos utilizados, el detalle de las planillas de Ventas de la Unidad se dará a conocer a continuación mientras que el resto de ellos pueden ser vistos en los anexos.

²³ Ver Formato de Entrevista al Jefe de la Unidad de Instalación Chilectra Hogar en Anexos.

²⁴ Ver Formato de Entrevista Jefes de cada empresa Contratista en Anexos.

²⁵ Ver Formato de Encuesta a los Vendedores de cada empresa contratista en Anexos.

²⁶ Ver Formato de Encuesta a los Clientes en Anexos.

1.8.1 Detalle de la Información de Ventas de las planillas mensuales del Negocio.

Dentro del personal que conforma la Unidad, existen dos Coordinadores de Negocio que se encargan de dirigir, coordinar y controlar las visitas que efectúan los vendedores de las empresas Daclima y Provider. Estos trabajadores realizan sus labores en función de los Productos no tradicionales (PNT) y de las Instalaciones de Interiores (CHH). Ambos empleados, para llevar registros y mantener un orden en el proceso efectúan planillas de Excel mensuales con la cantidad de visitas que se realizan y las ventas cerradas, así como otros detalles relevantes. Este tipo de registro también es llevado por las Supervisoras de cada empresa.

Mediante las planillas de costos e ingresos que lleva el jefe de la Unidad, y al registro diario que proporcionan las hojas de Excel, que construyen las supervisoras y los dos empleados de la Unidad de Instalación, se espera obtener la cantidad de visitas que se realizan y las ventas que se cierran mes a mes, con los montos que ingresan a la Unidad por estas transacciones, valores que en conjunto con los registros de los costos promedio, permitirá conocer el punto de equilibrio que requiere Chilectra hogar para saber desde que momento comienza a percibir utilidades.

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE ESTUDIO

En este capítulo se presenta el detalle de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de estudio con el fin de obtener conclusiones sobre el detalle de las ventas, ingresos y costos del negocio, y además conocer las posturas, frente al proceso, del Jefe de la Unidad de Instalación Chilectra Hogar, de los Jefes de las empresas contratistas, de los vendedores y de los clientes.

3.1 Resultado de la Entrevista al Jefe de la Unidad de Instalación Chilectra Hogar²⁷.

Al efectuar una entrevista al Jefe de Chilectra Hogar se pudo conocer en primera instancia que cuenta con dos profesiones, Ingeniería Civil Industrial e Ingeniería en Ejecución Electricidad, las cuales le permiten contar con vastos conocimientos en el rubro eléctrico y además en algunos aspectos administrativos pero aún así le faltan nociones con respecto a Marketing y Ventas.

Se obtuvo además en la entrevista que el Jefe de la unidad considera que la percepción de los clientes frente a Chilectra S.A. es positiva debido al prestigio y posición que ésta tiene en el mercado, lo que permite un buen ingreso y una buena llegada del servicio, pero a pesar de esto cree que los precios en algunos segmentos de clientes son una piedra de tope para vender. Por esto último y otras causas es que el Jefe de Chilectra Hogar considera que el proceso de ventas que ellos desarrollan requiere de algunos ajustes, ya que si no se logran alcanzar la cantidad de ventas necesarias para conseguir llegar al menos al punto de equilibrio y de este modo poder continuar con el negocio es por algo.

²⁷ Ver Entrevista con respuestas en Anexos

Desde su perspectiva los aspectos que no les permiten obtener más ventas, son la falta de una publicidad más agresiva, los altos precios del mercado, y principalmente, a su juicio, es la carencia de una fuerza de ventas más proactiva, ya que hace alusión a que *“los vendedores son 100% reactivos no buscan ventas por sus propios medios, sólo visitan a los clientes que se les encomienda, y a esto se le agrega el hecho de que las remuneraciones que tienen no los incentivan a vender.”*

Dado lo anterior se dejó en claro que para él lo que afecta esencialmente al negocio son los vendedores, y lo fundamenta mencionado que a pesar de que éstos cuentan con estudios y conocimientos en lo que respecta a la parte técnica eléctrica, cosa que es fundamental para ofrecer los productos, no poseen la preparación, competencias y habilidades en ventas para desenvolverse en el cargo.

Posteriormente agrega que la forma de mejorar los focos de problema, según él, sería a través de *“capacitación a los vendedores en el ámbito comercial, incentivos a los mismos, realizando nuevas estrategias de negocio que incorporen; segmentación de cliente, de producto y efectuando campañas por segmentos socioeconómicos en sus diferentes productos.”*

Ahora, a pesar de que el Jefe de la unidad considera relevante incentivar y capacitar a los vendedores sabe que no puede obligar a cada empresa a tomar estas alternativas, ya que como hace alusión en la entrevista, esto se debe a la ley de subcontratación en la cual se expresa que pueden solicitarles el servicio que se desean a las empresas colaboradoras, pero no exigirles sobre el perfil de sus vendedores o respecto a la forma de remunerarlos.

Por otro lado la opinión del Jefe de la Unidad en relación al desempeño de las empresas que trabajan a su lado es positiva, pero a pesar de esto considera

que ambas tienen ciertas deficiencias en algunos aspectos, Daclima por ejemplo genera grandes ingresos al negocio, escucha y toma muchas de las ideas de Chilectra Hogar con el fin de ir en busca de los mismos objetivos, pero su falencia se encuentra en el desorden y desorganización en la entrega de la información sobre las cotizaciones y las ventas que se realizan. En el caso de Provider el orden es una de sus características junto con la responsabilidad en las entregas de la información que se les solicita, pero al contrario de Daclima aportan con bajos montos monetarios al negocio.

Por último, se obtiene de la entrevista que el Jefe de Chilectra Hogar considera que los logros alcanzados con las actuales empresas colaboradoras y la experiencia que con ellas han ganado es motivo para continuar trabajando con éstas luego de finalizada la licitación, pero sí postula que es relevante aplicar los cambios mencionados para mejorar el proceso con el fin de conseguir beneficios para las tres.

3.2 Resultado de la Entrevista al Jefe de Daclima S.A.²⁸

El Jefe del área de ventas de esta empresa es además uno de los dueños, posee estudios Técnicos Pesqueros e Ingeniería Pesquera Incompleta. Lo que da a entender el por qué no conoce de estrategias Comerciales o de Ventas.

La entrevista se le realizó con el fin de obtener su opinión frente al proceso, por lo que de partida se le consultó exactamente esto, consiguiendo por respuesta que desde su punto de vista el proceso se realiza con efectividad, pero siempre hay cosas que se pueden mejorar, además fundamenta su respuesta comentando que la percepción de los clientes frente al servicio es muy positiva, debido al buen respaldo con el que se presenta frente al cliente al acudir a visitarlos en nombre de Chilectra S.A., empresa que es muy reconocida en el mercado dada la historia y la confianza que ofrece en el rubro eléctrico.

²⁸ Ver Entrevista con respuestas en Anexos

A pesar de que el Jefe de Daclima establece que el proceso se desarrolla efectivamente, considera que los puntos en los que deberían enfocarse para incrementar las ventas serían en el proceso de gestión incorporando nuevas estrategias de negocios y en el personal de ventas, ya que éstos son sólo tomadores de pedido, siendo poco proactivos en la captación de nuevos clientes.

A lo último reconoce que no se tiene un perfil de vendedor al momento de contratar, o sea no se cuenta con una descripción del cargo, por lo que se da preferencia a los conocimientos técnicos que éstos deben poseer para ocupar el puesto. Por lo tanto su fuerza de ventas está bien preparada en este aspecto, pero no cuenta con habilidades en venta.

Con el afán de medir la importancia que la empresa le da a la satisfacción del personal de ventas se le consultó al respecto, obteniendo de su opinión que el incentivo y la motivación a los vendedores es relevante para el resultado final y el cumplimiento de los objetivos de la empresa, por lo que esta área de Daclima entrega un sueldo base mínimo con comisiones por venta, premios al cumplimiento de metas mensuales establecidas, y realiza reuniones semanales para conocer las inquietudes de sus trabajadores e indicarles la cantidad de ventas que les faltan para alcanzar la meta. Estas medidas a su entender han generado que el personal respectivo se sienta cómodo en el lugar de trabajo.

Finalmente, a modo de conclusión el Jefe del área de ventas de Daclima comenta que debido al respaldo que Chilectra S.A. le da a su compañía y a la buena gestión que se ha realizado en conjunto es que le gustaría seguir trabajando a su lado luego de finalizada la licitación en Agosto del 2011.

3.3 Resultado de la Entrevista al Jefe de Provider Ltda.²⁹

El Jefe de Proyectos y encargado del área de Ventas de Provider cuenta con estudios incompletos de Ingeniería Comercial, lo que ha traído beneficios a esta organización, ya que él ingresó a la empresa a comienzos del 2009 y desde su incorporación las ventas han incrementado de a poco.

En la entrevista se le consultaron los mismos puntos que al Jefe de la otra organización, obteniendo respuestas muy similares en algunos aspectos. Con respecto al proceso el Jefe de Provider considera de igual manera que éste se realiza efectivamente, pero que como cualquier proceso siempre puede ser mejorado. Por lo que los puntos de enfoque, a su juicio, para incrementar más las ventas serían los clientes, atacando nuevos segmentos de mercado e ideando estrategias para captarlos, y el Fono-servicio.

En relación a la satisfacción de la fuerza de ventas, él considera que es relevante incentivar y motivar a este tipo de personal, ya que aporta al resultado de la empresa y a cumplimiento de las metas del propio trabajador. Para ello es que se les un sueldo base elevado con comisiones por venta, premios en dinero por el cumplimiento de metas trimestrales, el reconocimiento por parte de la jefatura y la gerencia y seguimiento de sus ventas para informarle al personal como van en este aspecto. A pesar de la aplicación de las medidas mencionadas el Jefe del área de ventas de Provider reconoce que sus vendedores se encuentran un poco desmotivados y esto se ve aún más fundamentado con la renuncia de dos de ellos, que es la mitad de su fuerza de ventas.

A lo anterior se agrega que a su parecer el personal de esta área cuenta tanto con los conocimientos técnicos como con las habilidades de ventas, por lo que no tienen problemas en este ámbito.

²⁹ Ver Entrevista con respuestas en Anexos

Finalmente, al igual que Daclima, Provider considera que se ha desarrollado un buen negocio junto a Chilectra Hogar trayendo buenos beneficios para su empresa, motivo por el cual le gustaría continuar trabajando con ella luego de finalizada la licitación.

3.4 Resultado obtenido de las encuestas a los vendedores de las empresas contratistas.

Se encuestó a los vendedores de ambas empresas colaboradoras con el fin de obtener sus opiniones en base al proceso y a su satisfacción en su respectiva organización, por lo que para establecer una comparación en el análisis es que los resultados obtenidos se detallarán por separado.

3.4.1 Encuesta a Vendedores de Daclima S.A.³⁰

Daclima cuenta con 6 vendedores, de los cuales el 83,3% tiene experiencia en puestos como vendedor de productos eléctricos o de instaladores, ya que todos ellos provenían de entidades que fueron contratistas para Chilectra S.A., siendo esta la razón principal por la que fueron elegidos para el cargo.

El hecho de que la mayoría de la fuerza de ventas haya trabajado antes indirectamente para Chilectra S.A. no asegura que posean los conocimientos y la expertis necesaria para desenvolverse en el puesto que Daclima les asignó, cosa que se ve demostrado en la encuesta donde el 100% indica que no cuenta con cursos o conocimientos en venta, pero el 83,3% afirma que posee estudios técnicos eléctricos.

Posteriormente para conocer la satisfacción y el incentivo que sienten los vendedores al momento de desempeñarse en su puesto se les consultó respecto

³⁰ Ver vaciado de la encuesta en Anexos.

a lo mismo, de lo que se obtuvo que el 50% se siente a gusto en su empresa y el 33% sólo en ocasiones se siente cómodo. A esto agrega el 100% de ellos que no se sienten incentivados por su salario y comisiones, que el 83,3% tiene sugerencias que, desde sus perspectivas, podrían generar mejoras al proceso y de ellos el 66,7% afirma que estas recomendaciones no son escuchadas, por último el 66,7% comenta que siente que no tiene posibilidades de proyectarse en la empresa en la que trabaja, pero de todas maneras el 83,3% quiere continuar en el puesto en el que se encuentra.

Dentro de las sugerencias mencionaron el disminuir la cantidad de papeleo que debe llenarse en cada visita, ya que se pierde mucho tiempo en esto. Otra idea es el que todos los vendedores puedan ofrecer tanto productos no tradicionales como instalaciones eléctricas, ya que como las últimas son de menor costo el ingreso que genera el vendedor es por consecuencia menor y los incentivos por cumplimiento de metas es en valores monetarios.

Por otra parte comentaron que como Chilectra Hogar pide ciertos requisitos para otorgar créditos, entre ellos de sueldo, o para que el cliente pague a través de la boleta en cuotas es que de antemano los vendedores saben que al acudir a visitar a clientes de sectores socioeconómicos bajos aún cuando tengan mucho interés en comprar en Chilectra no tienen el efectivo para cancelarlo de inmediato, por lo que los vendedores afirman que van sólo a hacer la cotización y el trámite llegará hasta ahí. A esto piden soluciones debido a que por la visita les pagan 1.000 pesos y la bencina, que sale de su bolsillo, para llegar al hogar encomendado es más costosa que eso, siendo poco conveniente.

Finalmente comentan que en general el servicio que prestan a través de Chilectra Hogar es bueno y que desde su perspectiva la percepción que el cliente tiene frente a éste es positiva pero puede mejorar, aseverando esto el 60% del personal en cuestión, posteriormente un 33,3% de los vendedores cree que los clientes encuentran que en ocasiones los precios hacen inalcanzable la compra y

otro 33,3% de la fuerza de ventas considera que los precios para los clientes se encuentran dentro de lo normal.

3.4.2 Encuesta a Vendedores de Provider Ltda.³¹

La empresa Provider compone su fuerza de ventas con 4 trabajadores, de los cuales el 50% tiene experiencia en puestos similares en otras empresas contratistas pertenecientes a Chilectra, mientras que el otro 50% nunca se había desempeñado en algo parecido. Situación que se fundamenta en el hecho de que el 100% de los empleados no poseen conocimientos o habilidades en venta, pero sí el 100% tiene estudios en la parte eléctrica.

Con el objeto de conocer la satisfacción del personal de ventas de esta empresa se les consultó lo mismo que a los de Daclima respecto de este tema, obteniendo que el 100% de los vendedores sólo a veces se sienten cómodos en su empresa, así mismo el 100% no se siente incentivado por el salario y las comisiones que se les entregan lo que fundamenta una parte de su insatisfacción, a ello se le agrega que el la totalidad de los vendedores tiene sugerencias que podrían, a su parecer, mejorar ciertos aspectos del proceso pero así mismo el mismo 100% asegura que no se toman en cuenta sus opiniones frente a estos temas. Todos estos puntos de insatisfacción generan en Provider que el 75% del personal de ventas no quiera mantenerse en el cargo que ocupa o en la empresa.

Además luego de realizada la encuesta a los vendedores de Provider, se efectuó la renuncia de dos de ellos por los mismos puntos que generaban descontento en ellos y por mejores ofrecimientos de trabajo en otras empresas.

Las recomendaciones que se nombraron fueron en los mismos puntos en los que hicieron énfasis los vendedores de Daclima, agregando además a ello la

³¹ Ver vaciado de la encuesta en Anexos.

idea de proporcionar vehículos a los vendedores para acudir a realizar las visitas, ya que si ellos no cuentan con uno propio deben ir en Transantiago, al igual que en Daclima, pero el problema es que en esta empresa sólo dos trabajadores cuentan con movilización personal.

Por último, comenta que a pesar de que para ellos el trabajo no es del todo satisfactorio el 50% de los vendedores cree que el pensamiento de los clientes frente al servicio es positivo pero que podría mejorar y con también con un 50% creen que el pensamiento de los mismos respecto a los precios es que se encuentran dentro de lo normal.

3.5 Resultados obtenidos de las encuestas a los clientes.³²

Para medir el proceso de manera más efectiva se realizaron encuestas a los clientes para conocer su opinión al respecto.

La percepción de los clientes frente al servicio en general es bastante positiva, el 63,5% del total de la muestra lo juzgó en la alternativa más elevada que corresponde a “Muy bueno”, además su apreciación en relación a los precios fue muy similar donde el 37,1% afirma que están “dentro de lo normal”, pero aún así el 22% considera que en ocasiones son inalcanzables para la adquisición de algunos productos, lo que no es menor, seguido de un 20,1% que encuentra los productos y servicios “muy caros”.

A pesar de que los clientes encuentran confiable a la empresa, y reconocen el servicio como bueno, del total de la muestra de clientes visitados para una cotización, el 66% decidió no efectuar la compra, y al consultarles por lo que los llevó a cotizar en Chilectra y no en otra empresa, el 25,8% respondió que “pensaba

³² Ver vaciado de la encuesta en Anexos.

que era más barato” seguido de un 23,9 % que afirma y reitera que se debe a la “confianza” que entrega la entidad.

Para conocer la perspectiva de los clientes frente al personal de ventas que les atiende se les preguntó si éste les proporcionaba en la visita toda la información que requerían, donde el 79,2% asegura que sí, mencionando a su vez el 74,2% de ellos, que la información entregada por el Fono-servicio es coherente con la proporcionada por el vendedor, pero aún existe un 25,8% de clientes que no están de acuerdo con esto.

Finalmente para medir la efectividad de los medios publicitarios que se utilizan se les consultó la forma en la que se enteraron de los productos y servicios que ofrece Chilectra S.A. en su unidad de Chilectra Hogar, obteniendo que al 41,5% se lo contó un amigo o familiar y recién con un 27% fue a través de internet y el 23,9% mediante la boleta de la luz.

3.6 Resultados obtenidos de las planillas de ventas³³

3.6.1 Ventas de la Unidad de Instalación Chilectra Hogar en el año 2009.

Con el afán de conocer la efectividad en las ventas que tiene el proceso, se buscaron en las planillas la cantidad de visitas y por consiguiente de cotizaciones que se realizan, entre Agosto y diciembre del 2009, en comparación con las ejecuciones que efectúan en el mismo período, debido a que las empresas Daclima y Provider no contaban con información al respecto antes de estos meses.

En todos los casos la cantidad de ventas ejecutadas es bastante menor a la cantidad de presupuestos realizados por mes. En Agosto las cotizaciones corresponden a 341, de las cuales sólo 160 se convirtieron en venta, en Septiembre de 304 visitas se ejecutaron 142, en Octubre hubieron 349 presupuestos de los que se consumaron 141, en Noviembre de 545 únicamente

³³ Ver detalle de las planillas en Anexos.

182 y finalmente en Diciembre que fue en el mes que mas visitas fueron solicitadas por el cliente, 673, solamente 95 decidieron comprar definitivamente.

De lo anterior se aprecia que la efectividad más alta alcanza el 47%, la que fue disminuyendo con el transcurso de los meses a un 47%, seguido de un 40%, luego de un 33% para terminar en un 14% de efectividad.

3.6.2 Ventas de Daclima S.A. entre Agosto y Diciembre del 2009.

Daclima presenta en los meses de estudio bajas ventas en relación a las visitas que se le asignan, en Agosto de 170 cotizaciones, se efectuaron 77 correspondiente al 45% del total, en Septiembre de 186, se ejecutaron 59 lo que representa el 32%, en Octubre de 170 presupuestos, solamente 65 se transformaron en venta, o sea el 38%, en Noviembre cuando se produjo un incremento en la demanda con 260 visitas solicitadas por el cliente, únicamente 103 se vendieron, representando el 40% del total y por último en Diciembre de las 419 cotizaciones sólo 62 de ellas se instalaron.

Los datos anteriores obtenidos reflejan la baja efectividad que se tiene al momento de ofrecer los productos de la unidad, ya que por alguna razón el cliente a pesar de que muestra interés por cotizar en Chilectra finalmente desiste de la compra.

Por otro lado, el monto total de ventas que se ejecutaron por parte de Daclima corresponde a \$ 229.848.790

3.6.3 Ventas de Provider Ltda. entre Agosto y Diciembre del 2009.

En las planillas estudiadas se indica que a Provider no se le asigna la mitad de las solicitudes de visitas que llegan a Chilectra Hogar, ya que como se caracteriza por vender más Instalaciones de Interiores o CHH y Daclima

Productos no tradicionales, es que a pesar de que se le envían cotizaciones de PNT la cantidad es menor de la que se le encomienda a la otra empresa.

En Agosto llegaron a manos de Provider 171 visitas para realizar, de las cuales 85 se ejecutaron, en Septiembre de las 118 cotizaciones que se efectuaron, 83 fueron vendidas, en Octubre de 179 únicamente 76 decidieron comprar definitivamente, en Noviembre de 285 presupuestos realizados 79 se concretaron y para concluir, en Diciembre de 254, 33 se transformaron en venta.

La efectividad que muestra la empresa es del 50% en Agosto, seguido de un 70% y disminuyendo periódicamente en los meses siguientes a un 42%, 27% para finalizar en Diciembre con un 13%.

A pesar de las altas efectividades que se muestran en algunos meses, Provider generó en el periodo de estudio un monto de \$63.672.825.

3.6.4 Resultado correspondiente a los Ingresos y costos promedio por cantidad de ventas ejecutadas.

A través del instrumento de estudio, detalle de las planillas de venta del negocio, se buscaron los ingresos y costos promedios que se obtienen de acuerdo a una cantidad de ventas para saber con exactitud el número de ejecuciones que deben efectuarse para comenzar a percibir utilidades.

Cuando Chilectra Hogar a través de Daclima y Provider genera 52 ventas obtiene como ingreso medio de \$4.137.640, asociados a un costo promedio de \$9.711.003, a medida que se incrementan la cantidad de ventas por supuesto aumentan los ingresos y los costos, pero la idea es encontrar el punto en el que estos se alineen. Al realizar 120 ventas se incurre en un costo igual a \$12.698.524, obteniendo como ingreso por venta \$9.548.400, con 220 ejecuciones el costo corresponde a \$18.673.567 y el ingreso es de \$17.505.400, con 330

cierres de ventas ingresan al negocio \$26.258.100 a un costo de \$26.142.370 momento en el cual se comienza a percibir utilidades.

Estos resultados indican que es necesario efectuar soluciones que incrementen las ventas o que disminuyan los costos de forma tal que se pueda alcanzar el equilibrio con una menor cantidad de ventas.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

A continuación se presenta el análisis de los resultados, que se obtuvieron a través de los instrumentos de estudio, con el cual se podrá comprender si la hipótesis planteada es certera y buscar soluciones para los puntos que lo requieran.

4.1 Análisis según las variables de estudio establecidas.

El análisis de las variables, “Efectividad del Proceso de Ventas”, “Cumplimiento con los Clientes” y “Evaluación y Satisfacción de la Fuerza de Ventas”, se desarrollará efectuando comparaciones de las opiniones entregadas por el Jefe de la Unidad de Instalación Chilectra Hogar, por los Jefes de las empresas contratistas, los vendedores, los clientes y finalmente, de las observaciones obtenidas de las ventas.

No todos los puntos anteriores serán utilizados en el análisis de cada variable, sino que se contrastarán los que son relevantes en cada una de ellas.

4.1.1 Efectividad del Proceso de Ventas

❖ Análisis de acuerdo a la entrevista al Jefe de Chilectra Hogar.

Para evaluar esta variable se le consultó al jefe de la Unidad si a su juicio el proceso posee problemas que requieren de mejoras, a lo cual él contestó que efectivamente, si se quiere mantener en curso el negocio es necesario aplicar mejoras en algunos aspectos, *“desde la capacitación de los vendedores en el ámbito comercial, hasta nuevas estrategias de negocio que incorporen la segmentación de cliente, de productos e incentivos de ventas asociados”*.

Otro punto importante en el que se solicitó su opinión, fue con respecto a qué consideraba él que era lo que no permitía a la Unidad alcanzar las ventas deseadas, donde indica que el problema a su juicio se centra en *“Una fuerza de venta 100% reactiva, con un modelo de remuneración que no incentiva la venta, la falta de una publicidad más agresiva y los altos precios con respecto al mercado”*.

Posteriormente reitera su postura haciendo alusión a que para incrementar las ventas es necesario enfocarse *“en el personal de ventas, con vendedores más proactivos y en los clientes, realizando campañas por segmento socioeconómico en sus diferentes productos”*.

Por último, cuando se quiso saber si tal vez las empresas contratistas son las que tienen problemas para llevar a cabo un buen proceso, es que se le pidió que comentara como es el desempeño de éstas. A su parecer, ambas tienen aspectos positivos y negativos, por ejemplo *“Daclima se caracteriza por la cantidad de ventas con las que aporta y la disposición a adaptarse a las solicitudes de la Unidad con respecto a las nuevas estrategias que puedan incorporarse. En el caso de Provider el orden en el proceso, el cumplimiento con los informes o peticiones que se le soliciten y la puntualidad en lo que se requiere es lo que los identifica. En pocas palabras lo que no tiene una, lo tiene la otra, pero aún así es claro que Daclima aporta con una mayor cantidad de ventas al negocio”*

A esta observación se le agrega que al jefe de Chilectra Hogar le gustaría continuar trabajando con estas empresas luego de finalizada la licitación en Agosto del 2011, ya que él cree que lo que han logrado con ellas es bueno y *“se encuentra bastante avanzado, sólo falta realizar ciertos ajustes para que esto funcione cada día mejor”*.

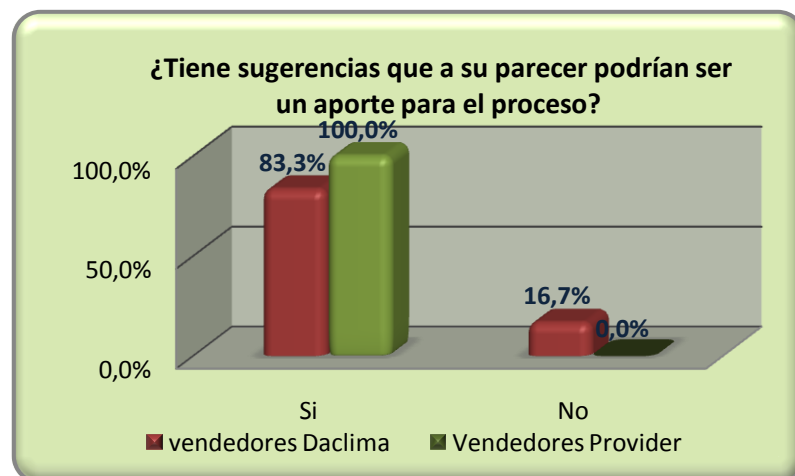
❖ **Análisis de acuerdo a la entrevista a los Jefes de las empresas contratistas.**

Para obtener un contraste en las observaciones, se les consultó a los jefes de cada empresa, al igual que al de Chilectra Hogar, si a su juicio el proceso posee problemas que requieran de mejoras, ante esto, ambos concuerdan en que a pesar de que se desarrolla de buena manera siempre se pueden mejorar ciertos aspectos, donde el Jefe de Daclima indica entre estos puntos “*la falta de control sobre los vendedores, el incentivar la pro actividad, la capacitación, etc.*”, mientras que el Jefe de Provider considera relevante mejorar “*la digitalización de la operación, ya que se trabaja con demasiado lápiz y papel.*”

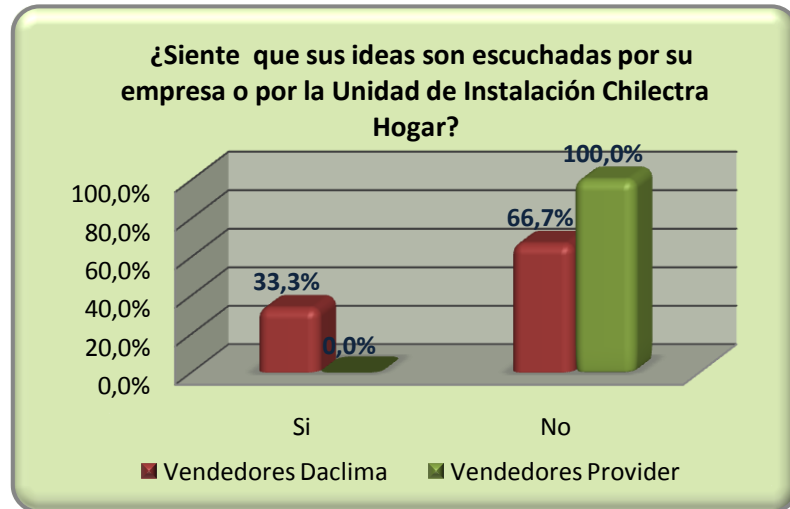
Finalmente ambos Jefes coincidieron en que les gustaría continuar participando en el negocio de Chilectra Hogar luego de finalizada la licitación.

❖ **Análisis de acuerdo a las encuestas al Personal de Ventas de las empresas contratistas.**

A los vendedores de cada empresa se les preguntó si es que consideraban que el proceso que se ejecuta es óptimo a su parecer, o si es que es necesario aplicar ciertas mejoras. Luego de conversar con ellos todos expresaron que era apropiado perfeccionar ciertos puntos, por lo que se les consultó lo siguiente:



Con esta interrogante se quería saber si la fuerza de venta, que es quien tiene directo contacto con los clientes, ve ideas en terreno que permitan mejorar aspectos importantes en el proceso. Como se puede apreciar, el 83,3% del personal de Daclima y el 100% del de Provider tiene ideas que pueden aportar al negocio según con lo que se topan día a día.



Dentro de estas ideas mencionaron el tiempo que pierden en el trayecto de una visita a otra, ya que constantemente tienen que acudir de una comuna a otra, generando un alto costo en bencina que sale de su bolsillo, tomándoles en algunas oportunidades una hora o más, sin considerar lo que les toma encontrar la dirección, generando que en ocasiones no se pueda visitar a todos los clientes del día perdiendo en ciertos casos la oportunidad de cotizarle.

Pero posteriormente se expone también que en ambos casos sienten, con un 66.7% en Daclima y un 100% en Provider, esas ideas no son escuchadas o consideradas por sus empresas respectivas o Chilectra Hogar, cosa que merma tremendamente la posibilidad de aportes al proceso.

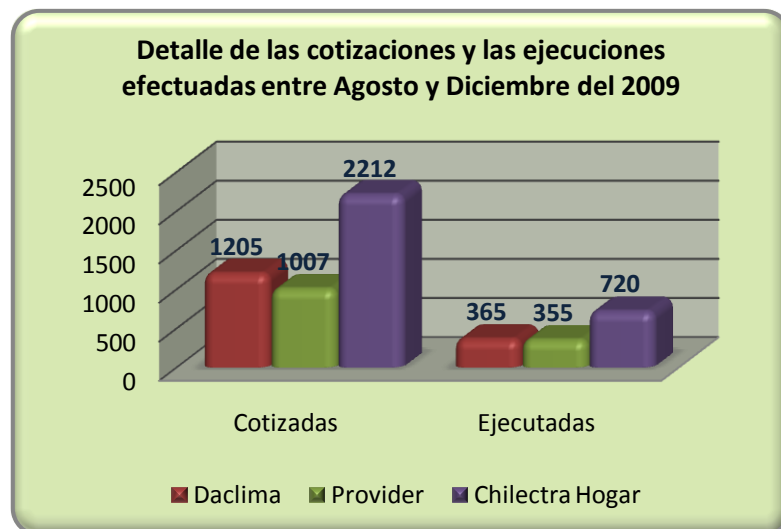
❖ **Análisis de acuerdo a los datos del detalle de las ventas.**

Por otra parte, el detalle de las ventas que ayuda a analizar a la variable en cuestión manifiesta lo siguiente:

En primera instancia, a través de lo que se muestra en el gráfico uno, se fundamenta la opinión del Jefe de Chilectra Hogar en donde comenta que Daclima aporta al negocio con una mayor cantidad de ventas que Provider.

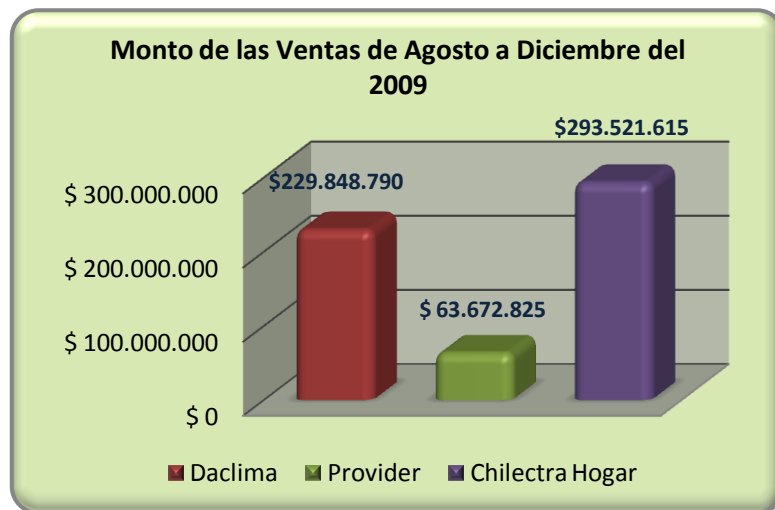
Además se puede apreciar, según el gráfico dos, que a pesar de que Daclima supera a Provider por una cantidad mínima, el monto en dinero que generan sus ventas es lo que destaca y permite un ingreso importante al negocio. Esta situación se debe a que sus ejecuciones mayormente pertenecen a PNT que son los productos que producen mayores beneficios monetarios.

Otro punto a destacar que se obtiene de los antecedentes, es que la efectividad que muestran las empresas es baja, Daclima por un lado realizó 1205 cotizaciones en el período de estudio pero sólo consiguió ejecutar 365 ventas, lo que da una efectividad del 30%. En el caso de Provider de las 1007 cotizaciones efectuadas ejecutó 355 con una efectividad del 35%.



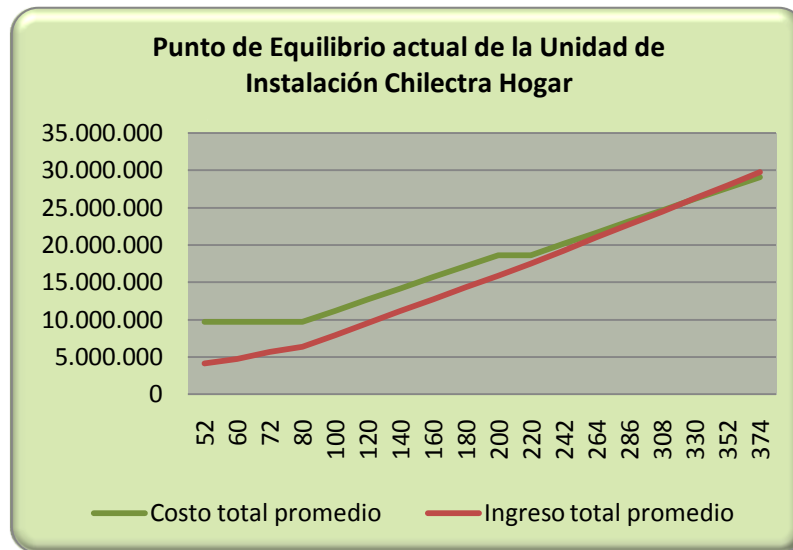
Lo anterior, confirma nuevamente la opinión del Jefe de Chilectra Hogar donde asevera que lo que no tiene una de las empresas, lo tiene la otra.

Además se muestra claramente que lo mencionado por el Jefe de la Unidad, los Jefes de las empresas contratistas y los Vendedores es certero, es necesario establecer mejoras al proceso debido a la baja efectividad en las ventas de ambas empresas.



Por último, cabe destacar que el punto de equilibrio de la Unidad de Instalación, dados los costos e ingresos promedios, se encuentra en las 330 ventas, de manera que es la cantidad mensual que se debería ejecutar entre Daclima y Provider para al menos conseguir recuperar los costos, pero como a lo más se logran cerrar 140 a 160 ventas el negocio tiene números rojos.

Todos los aspectos anteriores reafirman que el proceso tiene problemas que deben ser abordados, además de que las empresas presentan diferencias producto de la poca linealidad entre ellas al momento de desempeñarse.



4.1.2 Cumplimiento con los Clientes.

❖ Análisis de acuerdo a la entrevista al Jefe de Chilectra Hogar

En relación al estudio de esta variable, se le consultó al jefe de la Unidad cuál creía él que era la postura que tenían los clientes frente al servicio, y a esto expresó que a su parecer *“la imagen que tiene los clientes de Chilectra S.A.es muy positiva, debido a su prestigio y posición en el mercado, lo que permite que al momento de ofrecer los productos de nuestra unidad tengan buena entrada, pero me da la impresión que los precios son un freno cuando el cliente debe decidir si comprar o no”*.

❖ Análisis de acuerdo a la entrevista a los Jefes de las empresas Contratistas.

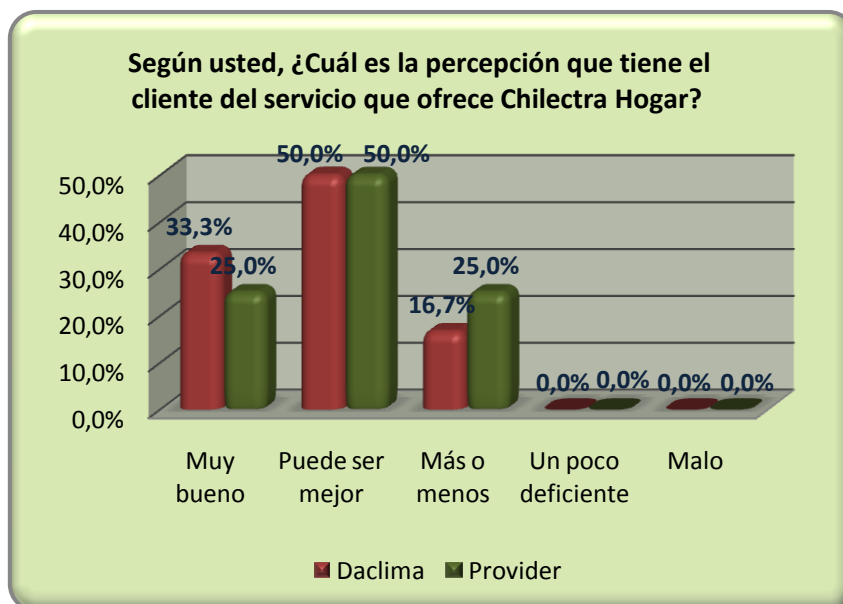
Al realizarles una consulta sobre este punto a los jefes de cada organización, se pudo apreciar que ambos tenían una opinión muy similar frente a lo que creen que el cliente piensa del servicio. El jefe de Daclima expresó que cree *“que los clientes ven en nosotros un buen servicio, ya que está respaldado por Chilectra y es una empresa muy posicionada en el mercado, pero también veo que*

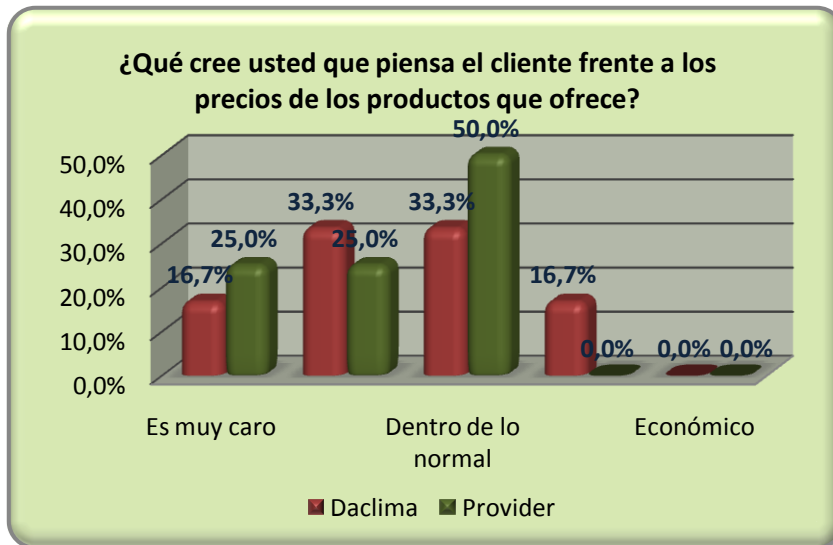
se tiene un prejuicio inmediato del precio por lo mismo anterior”. Así mismo el jefe de Provider indicó que los clientes “deben tener una imagen positiva, ya que el servicio que se le entrega al cliente es bueno, se les dan varias garantías. Con respecto a los precios sí creo que pueden ser considerados un poco altos por el cliente”.

❖ **Análisis de acuerdo a las encuestas al Personal de Ventas de las empresas contratistas.**

Para el análisis de esta variable se les preguntó la opinión a los vendedores, las interrogantes y sus respuestas se presentan a continuación:

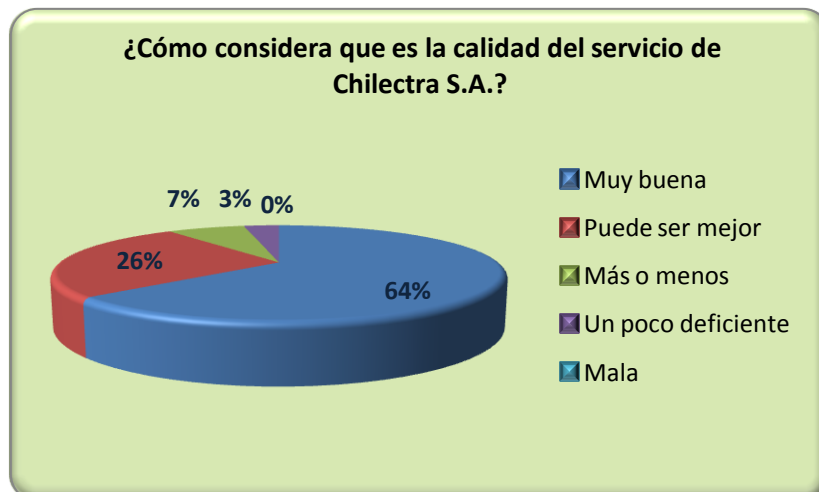
Se puede apreciar que en general los vendedores de ambas empresas creen que la percepción de los clientes frente al servicio está entre el rango de muy buena o que es buena, pero puede ser mejor, donde se muestra en Daclima un 33,3% y un 50% respectivamente en estos puntos y en Provider un 25% y un 50%. Además la fuerza de ventas de Daclima considera que la opinión del cliente frente a los precios es que sólo en ocasiones es un poco inalcanzable, pero que en general se encuentra en un rango dentro de lo normal, ambos con un 33,3%. Provider concuerda con esto último en un 50%.



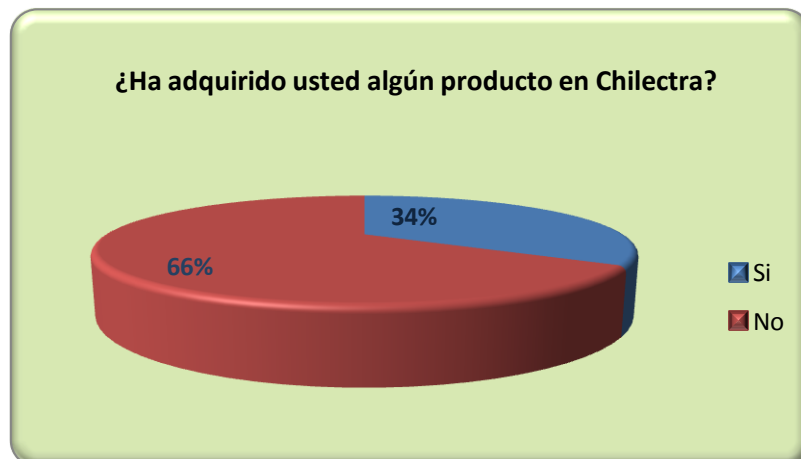
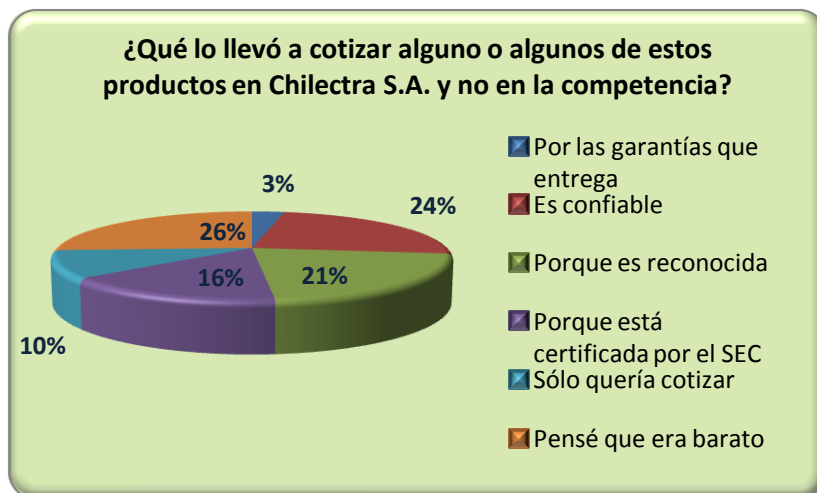


❖ **Análisis de acuerdo a las encuestas a los Clientes.**

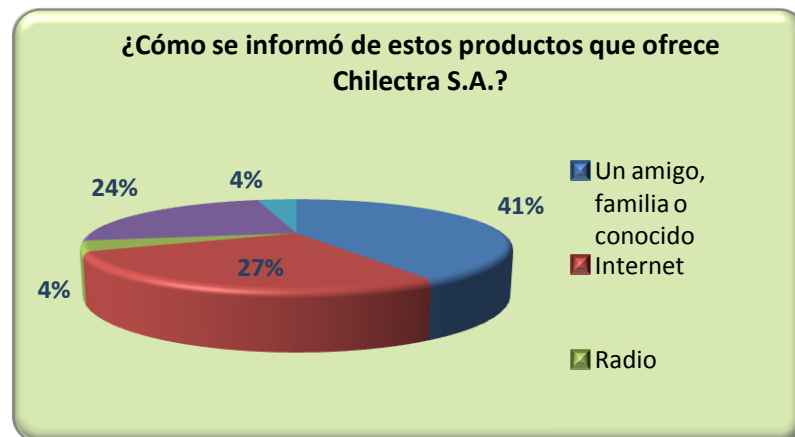
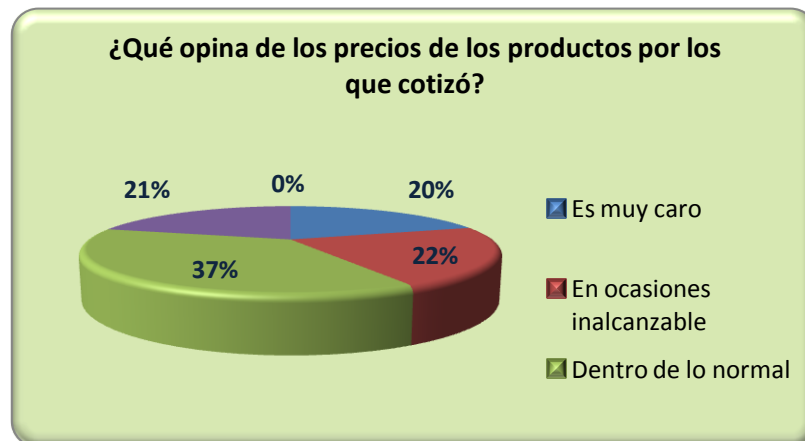
La percepción que los clientes mostraron frente al servicio que se les ofrece, efectivamente es bastante positivo, lo que afirma el pensamiento que tiene el Jefe de Chilectra Hogar, los de las empresas contratistas y los vendedores de las mismas. Las preguntas y respuestas con las que se evaluó son las siguientes:



Se indica claramente que los clientes consideran que el servicio que se les entrega es bueno con el 63,5% de clientes que lo afirman. Se fundamenta además con el hecho de que el motivo de escoger la empresa es la confiabilidad y el reconocimiento que tiene en el mercado, expresado con un 23,9% y un 21,4% respectivamente como se muestra en el siguiente gráfico. Análogamente se puede apreciar también, que un 25,8% cotizó en la empresa debido a que creía que era más barato y posteriormente se da a conocer que de la muestra encuestada sólo el 34% cerró una venta con la empresa.



En otras palabras, se ve que la efectividad en las ventas no es muy alta, pero aún así la apreciación de los clientes frente al precio concuerda con las opiniones del personal y los jefes de las empresas contratistas y el Jefe de Chilectra Hogar, ya que efectivamente, en su mayoría, consideran que se encuentran dentro de lo normal con un 37,1% seguido por un 22% que encuentra en algunos casos inalcanzable el costo.



Por último se consultó de qué manera se enteraron del servicio de estos productos que son ofrecidos por Chilectra, a lo cual respondieron en su mayoría con un 41,5% que de boca en boca, a través de amigos o conocidos, por ende resulta relevante el prestar un servicio de calidad para que esto sea transmitido entre los clientes.

4.1.3 Evaluación y satisfacción de la Fuerza de Ventas de las empresas contratistas.

❖ Análisis de acuerdo a la entrevista al Jefe de Chilectra Hogar.

Dentro de las interrogantes que se le realizaron al jefe de la Unidad para el análisis de esta variable se encuentra la que hace mención a la preparación que puede tener el personal de ventas para desempeñarse en el cargo, tanto en los aspectos técnicos eléctricos como en las habilidades y conocimientos en ventas, donde, al respecto, el jefe considera que si cuentan con lo primero pero *“carecen de habilidades tales como conocimiento del mercado y la competencia, habilidades de venta y manejo de objeciones”*.

Por otra parte, se le preguntó si es que la Unidad puede fijar algún perfil de vendedor por el que las empresas se puedan guiar y de este modo tener un lineamiento, pero a esto la respuesta fue que *“No, Chilectra solo debe solicitar el servicio que desea, según fiscalía de la empresa por ley de subcontratación no se debe especificar perfil sólo servicio”*. Pero sí el jefe de Chilectra Hogar tiene presente como un punto importante el incentivar a las empresas contratistas y a los vendedores, en la medida en que se pueda, ya que desde su perspectiva *“es la única forma de conseguir los objetivos planteados.”*

❖ Análisis de acuerdo a la entrevista a los Jefes de las empresas contratistas.

Igualmente se les consultó a los jefes de cada empresa cómo consideran que es la preparación de la fuerza de ventas, en esto ambos concordaron en que su personal posee los conocimientos eléctricos necesarios, pero se presentó una diferencia de opinión en cuanto a las habilidades en venta ya que según el jefe de Daclima no cuentan con ello, mientras que el de Provider considera que si lo hacen.

Luego cuando se les pregunta por la relevancia a su parecer del incentivo y motivación hacia los vendedores, ambos afirman que es muy importante, donde el jefe de Daclima dice que *“ayuda al resultado final”* y el de Provider comenta que *“tanto para el resultado de la empresa, como para la realización de las personas, el cumplimiento de sus metas personales, la felicidad de su familia y del propio trabajador”* Ahora bien, el punto es que cuando posteriormente se les solicita que indiquen como se sienten en la empresa los vendedores a su parecer, el jefe de Daclima menciona que cómodos, pero el de Provider considera que un poco desmotivados.

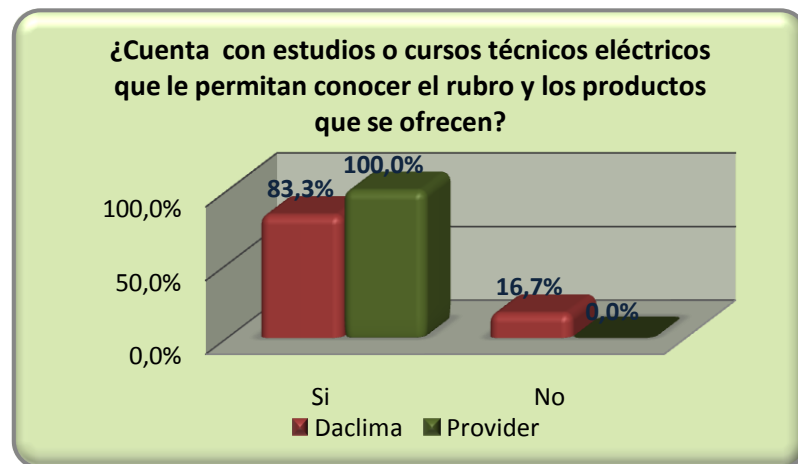
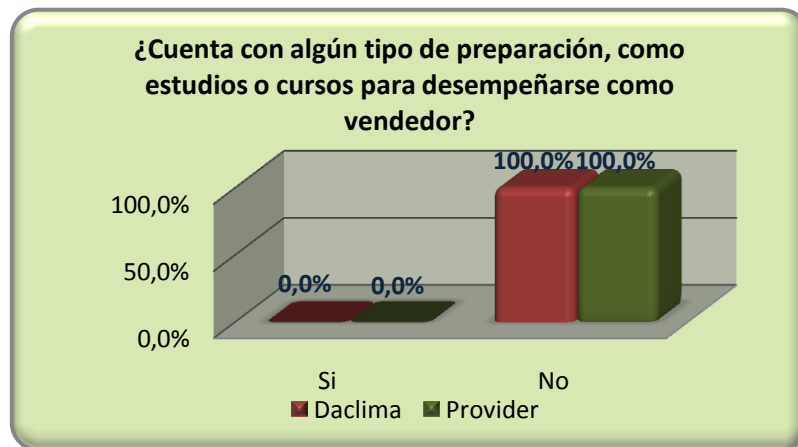
Además, al preguntar cómo creen que se sienten sus vendedores dentro de su empresa, el Jefe de Daclima comentó que *“Bien, Cómodos”* a su parecer, mientras que el Jefe de Provider dijo que *“Un poco desmotivados”*.

Finalmente, se les demandó que mencionarían el cómo se le incentivaba a su fuerza de ventas, a lo que el jefe de Daclima respondió que con *“comisiones por el cumplimiento de metas mensuales por ciertos tramos, con reuniones semanales, etc.”*, el jefe de Provider por otro lado, dice que con *“metas trimestrales, el reconocimiento por parte de la jefatura y gerencia y el seguimiento día a día para informar como van en sus metas.”* Pareciera ser que la forma es muy similar pero al indagar en los montos de los sueldos se encontraron las diferencias que indican el bajo lineamiento entre ellas. Daclima entrega un sueldo base del mínimo pero altas comisiones por tramos, mientras que Provider proporciona un sueldo base de \$400.000 pero sólo un 5% de comisión por venta.

❖ **Análisis de acuerdo a las encuestas al Personal de Ventas de las empresas contratistas.**

Las respuestas de los vendedores para el análisis de esta variable se indican a continuación:

Tal como expresa el jefe de Chilectra Hogar y el de Daclima, los vendedores dicen en su 100% en ambas empresas que no cuentan con estudios o cursos de ventas, pero sí en su mayoría los tienen en la parte técnica eléctrica, exactamente el 83,3% de Daclima y el 100% de Provider.

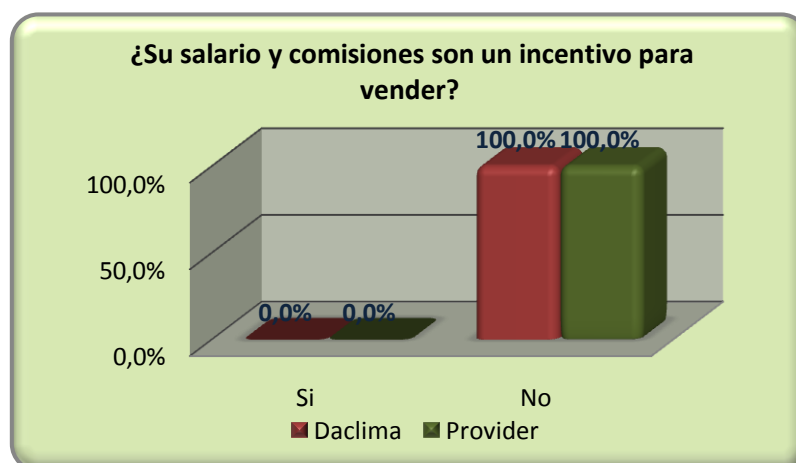
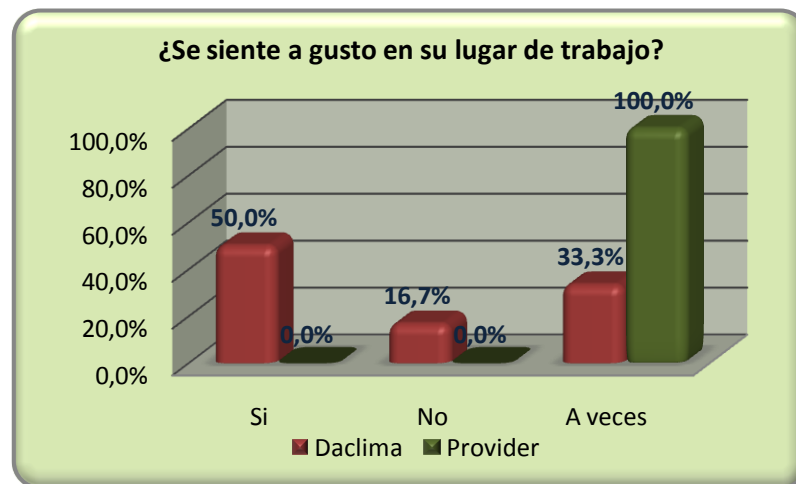


Además se obtuvo de las interrogantes que en Daclima el 50% del personal de ventas se siente a gusto en su empresa, en cambio en Provider el 100% sólo en ocasiones.

Posterior a esto se les consulta si les motiva su sueldo y comisiones, a lo que en unánime en ambas empresas responden que no.

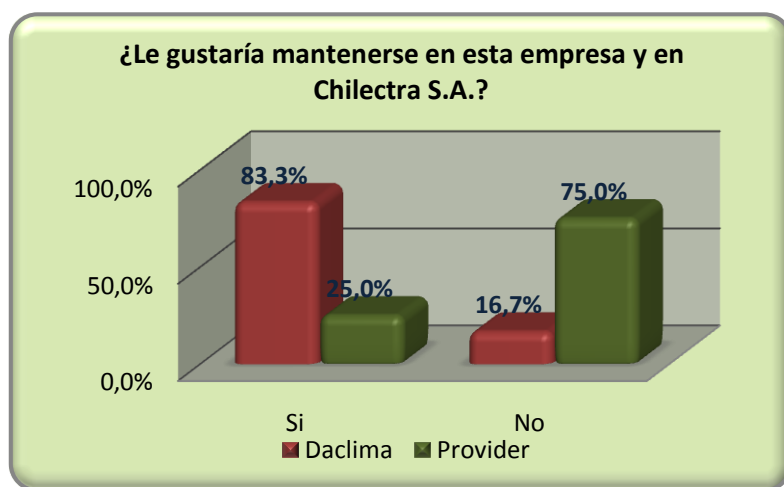
Por otro lado, cuando se les solicita que digan si les gustaría continuar desempeñándose en sus respectivas empresas y representando a Chilectra S.A., se obtuvo en Daclima que el 83,3% quería continuar, a diferencia del personal de Provider que en un 75% preferiría retirarse.

Este último punto se pudo comprobar empíricamente, ya que durante el estudio en Daclima renunció un vendedor por disconformidad, y a su vez en Provider se fueron dos por el mismo motivo.



Tras el análisis de la presente variable, se puede reflejar que para el Jefe de la Unidad de Instalación Chilectra Hogar es muy importante la satisfacción de la fuerza de ventas, mediante incentivos y técnicas de motivación, pero debido al contrato y la normativa de licitación no puede obligar a las empresas a pagar de un modo en particular a su personal, sólo puede intentar incidir en ello mostrando los beneficios que eso trae. Por otro lado los Jefes de cada empresa contratista consideran relevante este punto pero según las opiniones reflejadas en las encuestas a los vendedores no se hace mucho para incentivarlos, ya que en ambas empresas éstos lo reconocen.

Ahora en el caso de Provider, su jefe reconoce que su personal está un poco desmotivado, pero no se toman medidas para cambiarlo.



CAPÍTULO V

PROPUESTAS Y CONCLUSIONES

5.1 Propuestas

Del análisis efectuado, se pudo obtener la opinión, con respecto al Proceso de Ventas, del Jefe de de la Unidad de Instalación Chilectra Hogar, la de los Jefes de las empresas Daclima y Provider, la de los vendedores de estas últimas y la de los clientes frente al servicio que se les presta. Con estas observaciones fue posible determinar los aspectos que requieren de mejoras para permitir al negocio incrementar sus ventas y de este modo permanecer en el mercado de instalaciones de interiores, aires acondicionados y acumuladores de calor.

5.1.1 Propuesta de Entrenamiento al Personal de Ventas

En primer lugar se acusa, por parte de dos de los tres Jefes que el problema no se centra en la gestión de las empresas colaboradoras, sino que en la poca preparación del personal de ventas en las pocas habilidades de esto mismo, pero para que los vendedores cuenten con esta capacitación es responsabilidad de las empresas proporcionárselos o bien, solicitar en el reclutamiento conocimientos y estudios del tema.

Por ello, es que se recomienda a la Unidad de Instalación realizar un diseño de cargos, para determinar el perfil de un vendedor de productos electrointensivos, posteriormente evaluar en base a una encuesta similar a la efectuada en esta investigación, con el fin de encontrar las falencias en el personal respectivo, y por último con la obtención de los resultados diseñar un programa de entrenamiento a la fuerza de ventas. Ya que cada empresa no capacita a sus vendedores y Chilectra Hogar no puede exigirlo, la propuesta consiste en que la unidad invierta en ello. En estas capacitaciones se escucharán las experiencias que tienen el personal en terreno para tomar las ideas que puedan ser factibles de realizar y explicar les el por qué hay algunas que no pueden implementarse, además se les

educará para que puedan incorporar habilidades de ventas como el persuadir, informar y reaccionar adecuadamente tras objeciones de los clientes.

5.1.2 Propuesta de División por Comunas en la asignación de las visitas

Otro punto que se apreció y necesita de arreglos es el costo y la pérdida de tiempo que se les produce a los vendedores al tener que viajar de una comuna a otra para atender a los clientes dentro del mismo día. Este hecho se genera debido a que en el Fono- servicio es donde se acuerda con el cliente, según el día que a éste le convenga, cuando será visitado.

La propuesta para esta situación, es que el Call- center entregue al cliente horas similares a las de una consulta médica, donde los días lunes se visiten sólo 5 comunas cercanas unas de otras, el martes otras cinco, el miércoles la misma situación y así cada día de la semana hasta completar toda la región Metropolitana incluyendo las áreas rurales. Con lo anterior se conseguirá acortar los tiempos, pudiendo asignar más visitas en un día a cada vendedor, además de disminuir los costos de los mismos y la baja en la pérdida de cotizaciones a los clientes.

5.1.3 Propuesta de Modificación de Comisiones e Incentivos

Por otro lado, en el análisis de las variables se reflejó el descontento y desmotivación de la Fuerza de ventas ya que su tipo de salario y comisiones no es un gran incentivo para la venta.

La recomendación a lo anterior es que Chilectra Hogar exponga a las empresas con el objeto de que las tres obtengan más beneficios, primero que todos los vendedores puedan ofrecer tanto de PNT como de CHH y segundo, que se acoplen los aspectos positivos de las formas de pago de Daclima y Provider, siendo esto de la siguiente manera:

Sueldo base de \$200.000, más un bono por celular de \$ 25.000, sin pago por visita reactiva, pero si con \$3.000 pesos en caso de una proactiva.

Comisiones: 3% por venta proactiva. En el caso de las reactivas, la comisión será por tramos, al vender de \$3.000.000 a \$5.000.000 se le otorga un 0,5%, de 5.000.001 a 6.000.000 un 1%, de 6.000.000 a 8.000.000 un 1,5%, de 8.000.001 a 10.000.000 un 1,8%, de 10.000.001 a 12.000.000 un 2,2% y de 12.000.001 en adelante se les dará una comisión del 2,5%.

Encima, la Unidad de Instalación Chilectra Hogar, en vez de invertir aumentando la comisión a las empresas para que estos incrementen la de los vendedores, se le propone que entregue bonos a la fuerza de ventas de Daclima y Provider en base a efectividad e ingresos con los que aporte cada vendedor, de la siguiente manera:

Los siguientes valores son flexibles, no necesariamente deben aplicarse al pie de la letra, y se calcularon en base a lo que Chilectra Hogar invierte en el aumento de la comisión a las empresas contratistas.

Si vende del 25% al 50% del total de cotizaciones que realiza, obtendrá un bono de \$30.000, de 51% a 70% un incentivo de \$60.000, de 71% a 80% se le con \$90.000 y finalmente de 81% a 100% con \$120.000.

Además, se les bonificará por los ingresos por venta con los que aporten. Si consiguen entradas de \$7.000.000 a \$10.000.000 el premio será de \$10.000, desde \$10.000.001 a \$14.000.000 de \$30.000 y de \$14.000.000 en adelante de \$50.000.

Con esto se espera incentivar más a la venta, lo que traería el incremento de las mismas y una disminución en las renunciaciones de los trabajadores.

5.1.4 Propuesta de Investigación de Mercado.

Luego de analizar las variables, se obtuvo que la percepción de los clientes frente al servicio que ofrece Chilectra S.A. en su Unidad de Instalación Chilectra

Hogar, es bastante positivo pero a pesar de ello muchos desisten de comprar sus productos, por lo que se recomienda realizar una Investigación de Mercado en la cual se evalúe a la competencia con la que se enfrentan y los requerimientos, gustos y preferencias del cliente.

Una Investigación de Mercado puede ayudar a Chilectra Hogar a establecer un nuevo plan estratégico, a seleccionar mejor el público objetivo, diseñar su FODA, a partir del conocimiento de la competencia y del mercado que abarca, lo que los llevará a poder tomar mejores decisiones sobre el desarrollo de su negocio, enfocando mejor su publicidad o diseñando promociones que les permitan captar público e incrementar las ventas.

5.1.5 Propuesta Asignación de un acompañante en terreno para los vendedores

Uno de los aspectos que se denotó bastante en el análisis es la poca preparación en ventas del personal y la desmotivación de los mismos. Por lo que para una mejor medición del desempeño de ellos, se propone que Chilectra Hogar contrate a un supervisor que acompañe un día completo a cada vendedor, de forma esporádica, para evaluar el cómo se desenvuelve con el cliente y de este modo brindarle ideas inmediatas de cómo mejorar, si es que es necesario. Con esto no sólo se encuentran las falencias que puedan tener los vendedores, sino también conocer la postura del cliente frente al servicio y las dificultades que puedan surgir en terreno, permitiendo incorporar nuevas ideas para optimizar el proceso e incrementar las ventas.

5.2 Conclusiones

1. Los procedimientos de ventas que lleva a cabo la Unidad de Instalación Chilectra Hogar en general son muy certeros, pero uno de los aspectos es un poco burocrático, y éste es el de enviar a diario a las supervisoras de Daclima y Provider las visitas del día para que ellas puedan entregárselas a su personal de ventas. Siendo que podrían acudir los vendedores directamente a Chilectra Hogar, recibir las indicaciones y salir a terreno.
2. La libertad que tienen Daclima y Provider en la toma de decisiones y en las estrategias que decidan incorporar en sus empresas genera poca linealidad entre ellas en algunos aspectos, como en el pago a sus vendedores, la forma de incentivarlos y el perfil que buscan al momento de seleccionar personal, hechos que consecuentemente influyen en la cantidad de ventas que realiza cada empresa y en la efectividad en relación a las visitas que se les otorgan.
3. Daclima se caracteriza por tener mayores ventas en PNT y Provider en CHH, y dado que los PNT generan un mayor ingreso de dinero, es que la primera proporciona montos monetarios más altos al negocio. Además de las planillas de ventas se pudo obtener que ambas tienen una baja efectividad en el periodo estudiado de un 30% Daclima y de un 35% Provider.
4. Para que Chilectra Hogar pueda al menos alcanzar su punto de equilibrio debe ejecutar 330 ventas cosa que no se da, ya que a lo más se ha conseguido cerrar 160 ventas en un mes. Esto en conjunto con la baja efectividad de las empresas demuestra el poco incentivo que tienen los vendedores y la poca preparación en habilidades de ventas. Por lo que es

necesario intentar acercar el punto de equilibrio a un número de ventas mensuales más alcanzable, además de brindar capacitaciones e incentivos.

5. Los vendedores se sienten realmente desincentivados por sus comisiones, ya que deben alcanzar cifras muy elevadas para poder optar a un buen sueldo en el caso de Daclima, mientras que en Provider como el salario base ya es alto no tienen un incentivo por incrementarlo. Este descontento se expresa a través de la opinión, en las encuestas, del 100% de los vendedores de ambas empresas, es más el 33,3% de los vendedores de Daclima en ocasiones no están a gusto con el clima laboral de su empresa, mientras que el 100% de Provider afirma lo mismo.

6. Los vendedores efectivamente no cuentan con la preparación en venta como para desenvolverse en el puesto de trabajo. Se obtuvo de la encuesta que el 100% de ambas empresas no posee ningún tipo de estudios o cursos de esto. Pero sí cuentan el 100% en Provider y el 83,3% en Daclima con los conocimientos y estudios en el ámbito técnico necesario para el cargo. Lo anterior demuestra el por qué son más asesores de compra que vendedores. Así mismo tanto el Jefe de Chilectra Hogar posee estudios del ámbito eléctrico al igual que el jefe de Daclima, por tanto al momento de diseñar estrategias de ventas no poseen los conocimientos óptimos. Y a pesar de que el de Provider posee estudios incompletos de Ingeniería Comercial, pareciera ser que tampoco cuenta con lo necesario ya que es su empresa la que entrega bajas ventas y es donde más descontentos están los vendedores.

7. Los clientes tienen una buena impresión del servicio que presta Chilectra con el ofrecimiento de estos productos y con la entrega de la información al momento de ser visitados. Además se dio a conocer en las encuestas que la posición de la empresa en el mercado es muy bueno, donde el 23,9% de

los clientes considera que es confiable y el 21,4 que cotiza en ella porque es muy reconocida. Pero también es posible apreciar que dentro de los encuestados, los cuales fueron visitados, el 66% de ellos desistió de comprar el producto y luego se obtiene que el 20,1% considera que es muy caro y el 22% que en algunos casos los productos son inalcanzables, por lo que es necesario compararse con la competencia o solicitar a los vendedores que expresen de mejor manera los beneficios que fundamentan el por qué el costo es elevado.

8. A pesar de que el 27% de los clientes se entera de los productos que ofrece la unidad a través de la página de internet o el 23,9% por medio de la boleta de la luz, se pudo apreciar que la vía de publicidad que llega más a oídos de los clientes es mediante conocidos o familiares, lo que indica la baja efectividad en los mensajes publicitarios que se están utilizando. Esto indica lo necesario que es potenciarlos mediante folletos u otro medio que llegue más a ojos del público objetivo.
9. En relación a la hipótesis, se pudo determinar que se cumple en cierta medida, ya que efectivamente no existe una retroalimentación ni una investigación dentro de la unidad Chilectra Hogar o dentro de las empresas contratistas que permitan conocer las falencias del proceso o establecer mejoras al mismo que puedan incrementar las ventas. Por otro lado, se pudo establecer que el problema central no yace exclusivamente en este punto, ya que se encontró que la inexistencia de habilidades en venta del personal que visita a los clientes va en desmedro del negocio impidiendo aumentar las ejecuciones. Lo anterior es debido a que el empleado sólo entrega la información técnica y los precios respectivos al requerimiento del cliente, pero no ofrece ni persuade a la compra, a esto se le agrega que no realizan visitas o ventas proactivas a vecinos que puedan mostrarse inquietos al ver al vendedor en su calle.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Segmentación, posicionamiento de mercado y público objetivo. En su: Fundamento de Marketing, México, Pearson Educación, 2003. pp. 233 – 273.
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Publicidad, Promoción y Relaciones públicas. En su: Fundamento de Marketing, México, Pearson Educación, 2003. pp. 467 – 509.
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Venta personal y marketing directo. En su: Fundamento de Marketing, México, Pearson Educación, 2003. pp. 511 – 553.
- KOTLER, Philip y KELLER, Kevin. El Marketing en el siglo XXI. En su: Dirección de Marketing, México, Pearson Educación, 2006. pp. 3 - 33.
- KOTLER, Philip y KELLER, Kevin. Administración de programas de comunicación masiva: publicidad, promoción de ventas, eventos y relaciones públicas. En su: Dirección de Marketing, México, Pearson Educación, 2006. pp. 567- 601.
- KOTLER, Philip y KELLER, Kevin. Administración de programas de comunicación personal: el marketing directo y la venta personal. En su: Dirección de Marketing, México, Pearson Educación, 2006. pp. 603- 631.
- MADARIAGA, Pedro. Libro de Procedimientos de los Servicios de Chilectra Hogar. 2008.
- STANTON, William, ETZEL, Michael y WALKER, Bruce. Segmentación, determinación de objetivos y posicionamiento en el mercado. En su: Fundamentos de Marketing. México, Mc Graw Hill, 2007. pp. 146 - 173.
- STANTON, William, ETZEL, Michael y WALKER, Bruce. Ventas personales y administración de ventas. En su: Fundamentos de Marketing. México, Mc Graw Hill, 2007. pp. 526 - 549.

- STANTON, William, ETZEL, Michael y WALKER, Bruce. Publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas. En su: Fundamentos de Marketing. México, Mc Graw Hill, 2007. pp. 550 - 593.

Sitios Web

- Chilectra Home. [en línea]
<<http://www.chilectra.cl/wps/wcm/connect/ngchl/ChilectraCl/La+Compania/>>
[Consultado: 13 de Marzo de 2010]
- Intranet Chilectra. [en línea] <<http://www.intranet.chilectra.cl/Intranet/>>
[Consultado: 10 de Marzo de 2010]
- Daclima. [en línea] < <http://www.daclima.cl/> > [Consultado: 20 de Marzo de 2010]
- Grupoprovider. [en línea] < <http://www.grupoprovider.cl/> > [Consultado: 20 de Marzo de 2010]
- Endesa. [en línea]
<<http://www.endesa.es/Portal/es/conozcanos/historia/default.htm>>
[Consultado: 13 de Abril]
- Endesa Chile. [en línea]
<http://www.endesa.cl/Endesa_Chile/action.asp?id=00010&lang=es>
[Consultado: 16 de Abril de 2010]
- Enersis. [en línea]
< http://www.enersis.cl/enersis_web/action.asp?id=00120> [Consultado: 20 de Abril de 2010]
- Mercadeo Creativo, Miguel Mejía, [Historia de las ventas]
<http://mercadeocreativo.wordpress.com/el-vendedor-exitoso/historia-de-las-ventas/> , 21 de Junio de 2010.

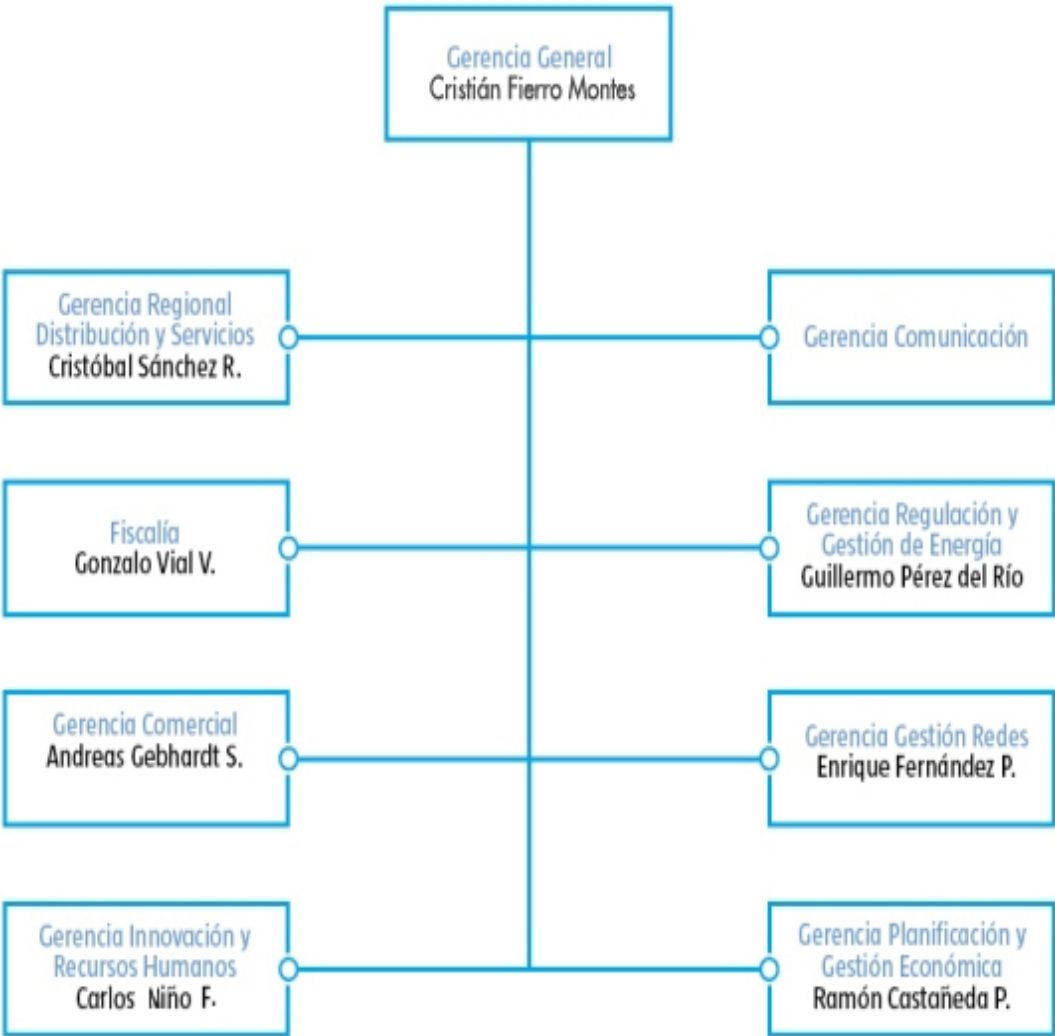
ANEXOS

I. Glosario de Términos

- Mercado: Es un lugar físico o virtual donde los oferentes intercambian bienes o servicios con los demandante, por dinero.
- Mercado regulado: Las tarifas, requerimientos y condiciones de entrega de los servicios y productos eléctricos están regidos por la Superintendencia de Electricidad y combustibles. Por lo que los precios que una entidad establece al comercializa electricidad están regulados por ésta institución con el objeto de que no exista un exceso en los costos para el cliente, dado el monopolio frente a lo que se ofrece.
- Mercado no regulado: Son los productos o servicios eléctricos que pueden poner precios libre en el mercado, ya que el ente regulador es la oferta, la demanda y la competencia.
- Venta reactiva: Corresponde a las ventas que se realizan por iniciativa del cliente, ya que es éste quien acude o llama a la empresa solicitando sus productos o servicios.
- Venta proactiva: Se le asigna este nombre a las ventas que se efectúan por iniciativa del vendedor, ya que es él quien se dedica a captar público informándole y publicitando los productos y servicios que se ofrecen.
- Cotización: Es un presupuesto que se le entrega a los clientes en base a un producto(s) o servicio(s) que desea comprar. En la cotización se incluye el detalle de los costos en los que incurriría si decide adquirirlo.

- CH H O Programados: Corresponde a los productos y servicios de instalaciones eléctricas como, el aumento de capacidad de amperes en un hogar, la instalación de una conexión para una ampolleta o enchufe, la instalación completa de electricidad en una casa o en la ampliación de la misma, entre otros similares.
- PNT: Son los productos eléctricos no tradicionales que requieren de instalación dentro del hogar como, aires acondicionados, acumuladores de calor o calefactores.
- Digitadores: Es el personal encargado de traspasar la información de las ventas o de los clientes a las bases de datos de la empresa, que en este caso es Synergia.
- CLP: Es una sigla para el concepto “Cliente lo pensará”, el cual se le asigna a la cotización cuando la persona visitada acepta el presupuesto pero no se efectúa la venta de inmediato, quedando como un potencial comprador.
- Ejecución: Es el momento en el cual, luego de compra el producto por parte del cliente, se realiza la instalación de lo vendido.

II. Organigrama Gerencia General





chilectra

tu energía

Una empresa del Grupo Energía



GERENCIA GENERAL

CRISTIAN FIERRO

ASISTENTE

LILIANA MUÑOZ



CONDUCTOR

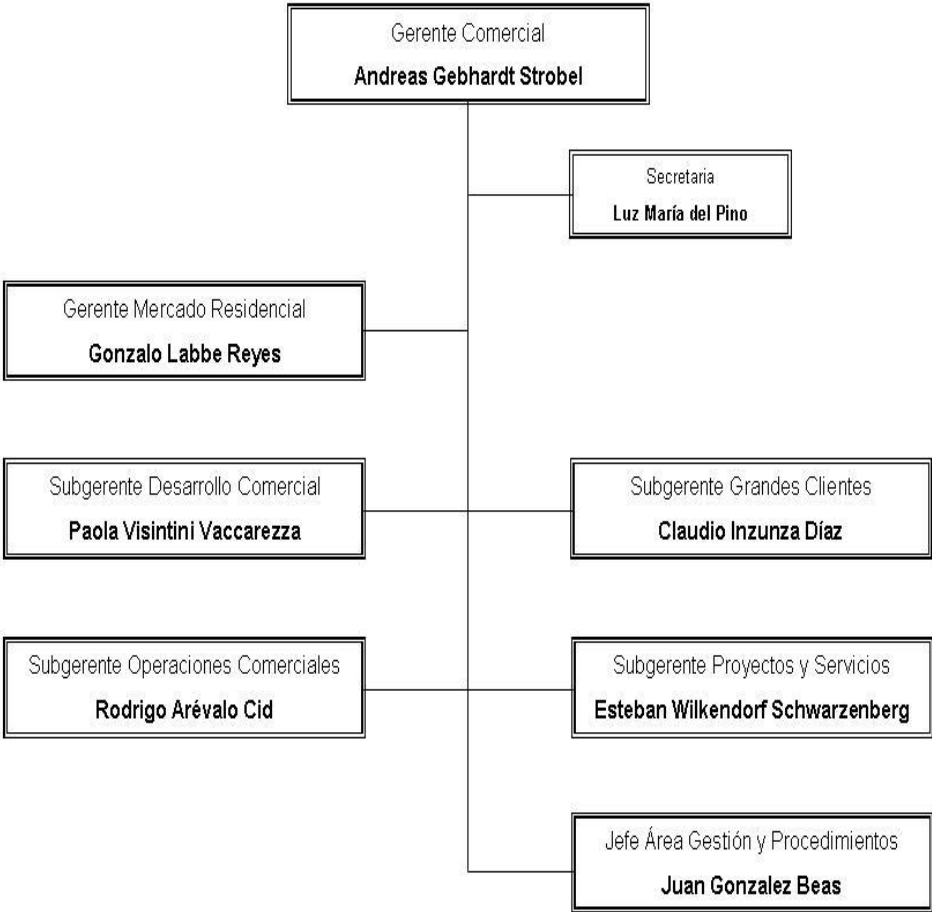
MARIO VELASQUEZ



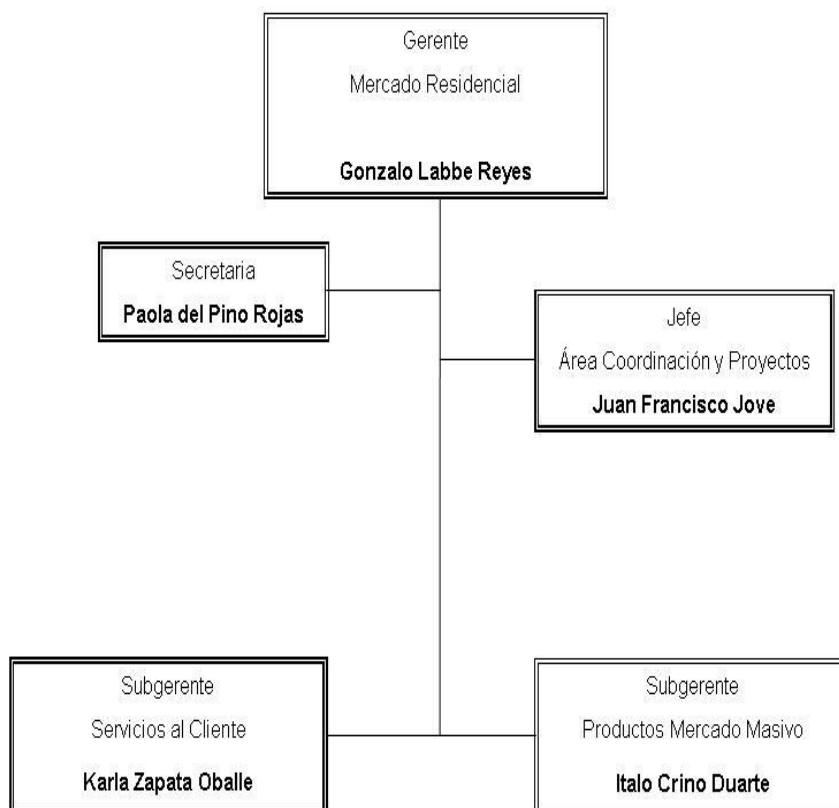
Chilectra
Siglo
XXI

El valor de dar al cliente
lo mejor de nosotros

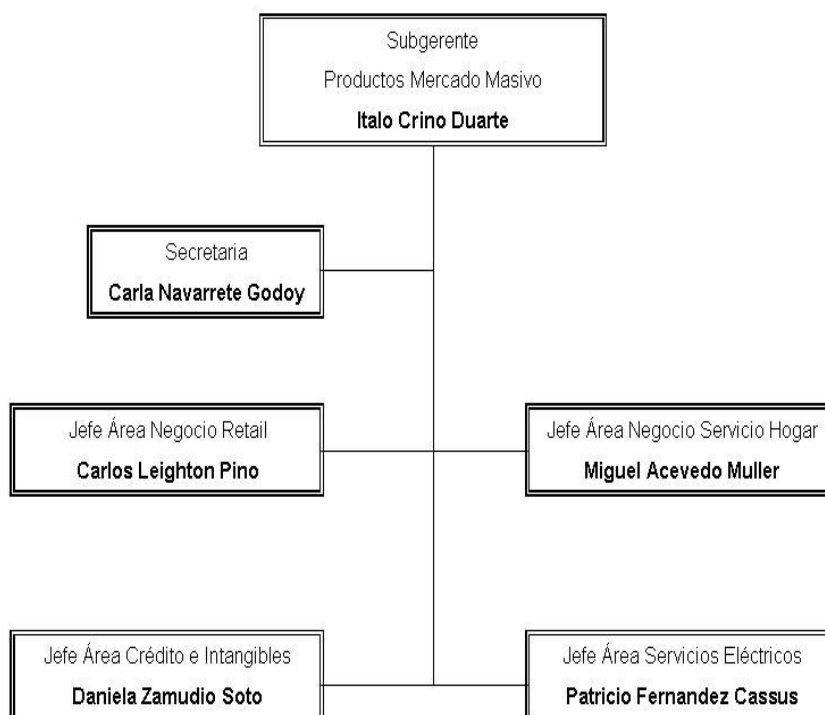
III. Organigrama Gerencia Comercial



IV. Organigrama Gerencia Mercado Residencial



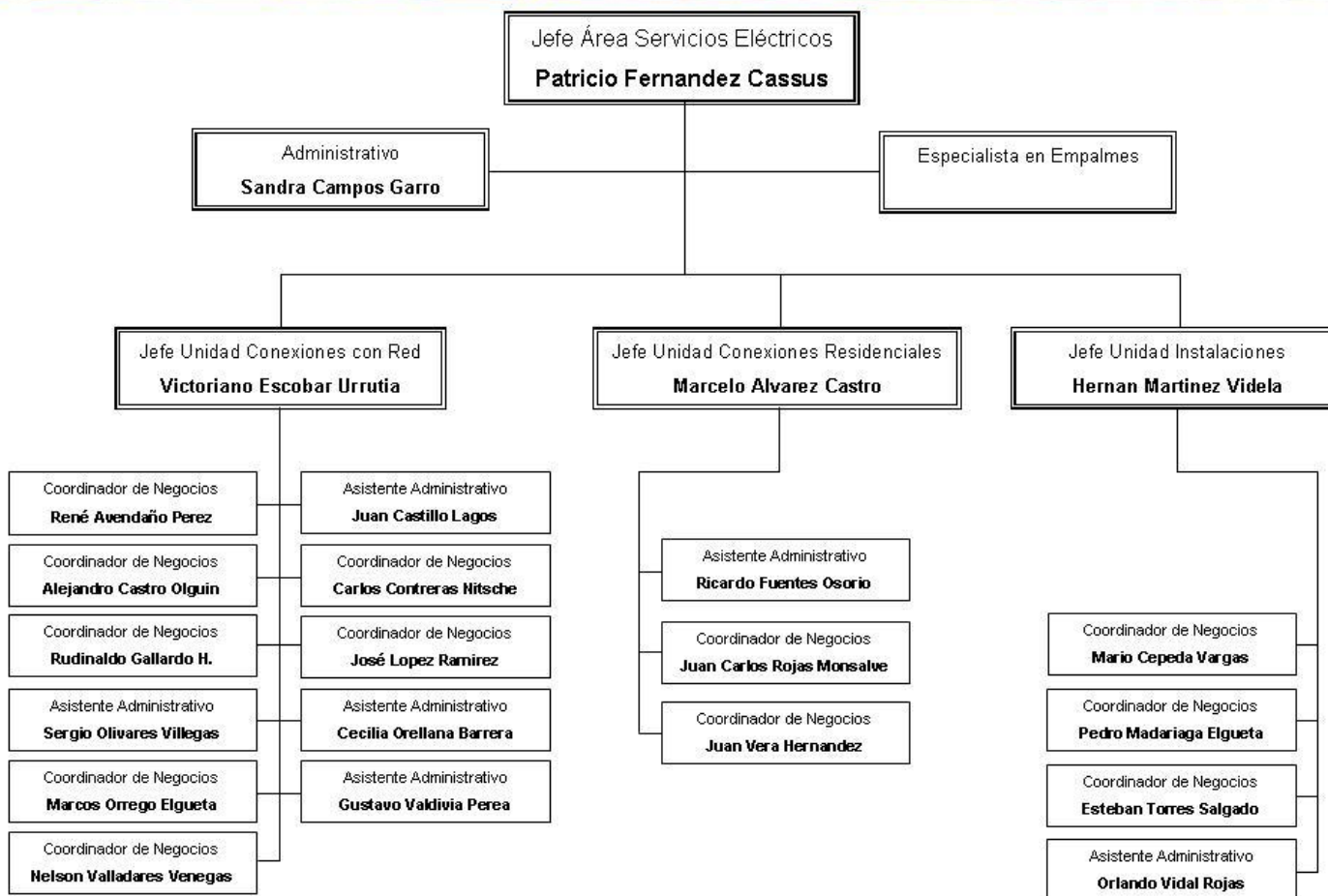
V. Organigrama de la Subgerencia Productos de Mercado Masivo



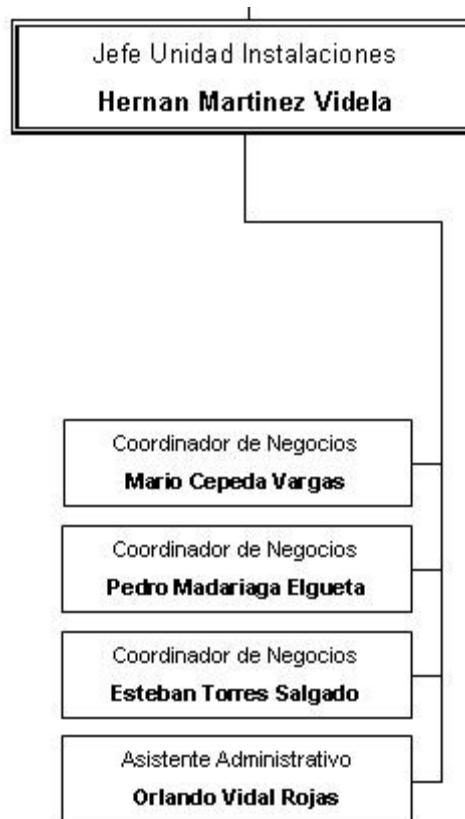
VI. Organigrama Área Servicios Hogar



VII. Organigrama Área de Servicios Eléctricos



VIII. Organigrama de la Unidad de Instalación Chilectra Hogar



IX. Fotografías de los empleados de la Unidad de Instalación Chilectra Hogar



**Jefe Unidad Instalación
Hernán Martínez**



**Coordinador de Negocios
Mario Cepeda**



**Coordinador de Negocios
Esteban Torres**

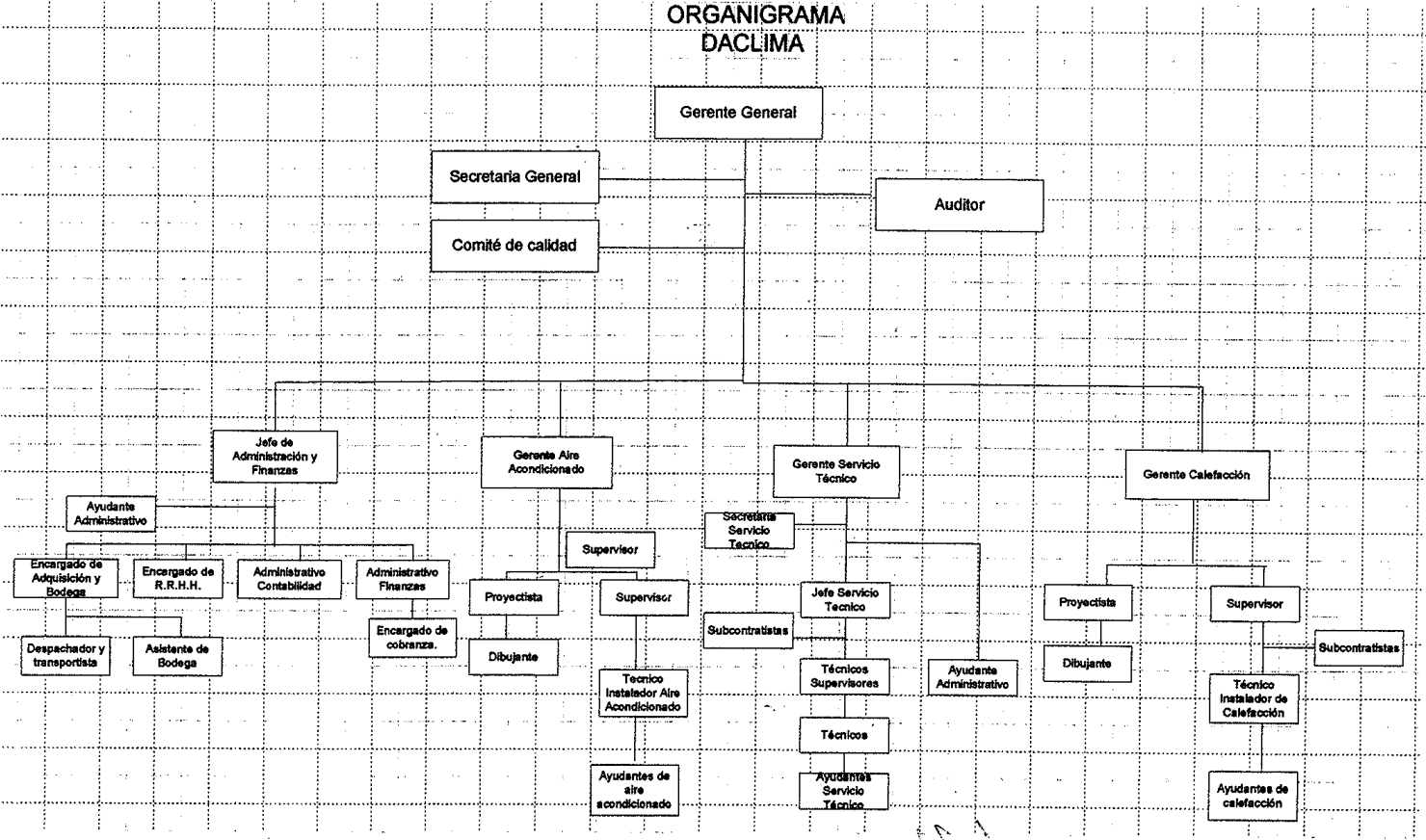


**Coordinador de Negocios
Pedro Madariaga**

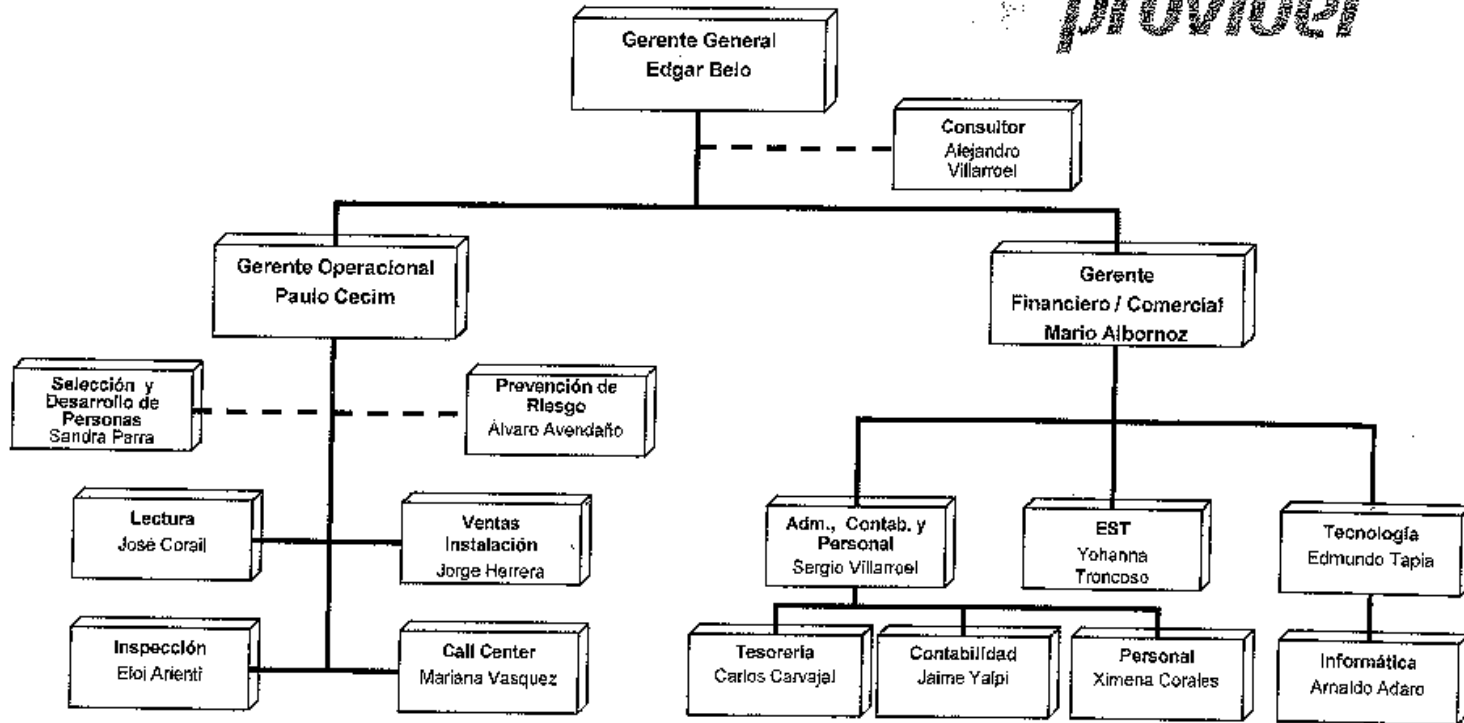


**Asistente Administrativo
Orlando Vidal**

X. Organigrama de Daclima S.A.



XI. Organigrama de Provider Ltda.



XII. Entrevista al Jefe de la Unidad de Instalación Chilectra Hogar con sus respectivas respuestas.

Análisis del Proceso de Ventas de la Unidad de Instalación Chilectra Hogar y de las empresas contratistas Daclima y Provider

Indicación: Responda cada pregunta marcando con un círculo la alternativa que considere más apropiada.

1. ¿Posee algún tipo de estudio técnico o profesional? ¿Cuál?

Ing. Civil Industrial, Ingeniero en Ejecución Electricidad.

2. ¿Qué los llevó a optar por Daclima y Provider como las empresas para formar parte de su proceso de ventas?

Estas empresas se adjudicaron la licitación que incluía el proceso de venta y ejecución

3. ¿A su juicio, el proceso de ventas requiere mejoras? ¿Como cuáles?

Sí, desde la capacitación de los vendedores en el ámbito comercial, hasta nuevas estrategias de negocio que incorpore, segmentación de cliente de productos e incentivos de ventas asociados.

4. ¿Qué considera usted que es lo que no permite a la Unidad de Instalación Chilectra Hogar alcanzar las ventas deseadas?

Una fuerza de venta 100% reactiva, con un modelo de remuneración que no incentiva la venta, la falta de una publicidad más agresiva y los altos precios con respecto al mercado.

5. ¿En donde deberían enfocarse para conseguir incrementar las ventas?

- a. En el proceso de gestión
 - b. En el personal de ventas
 - c. En los clientes
 - d. En más de uno de ellos ¿Cuáles?
 - e. Otro ¿Cuál?
- ¿Por qué?

En b y c, un personal de ventas más proactivos, realizando campañas por segmento socioeconómico en sus diferentes productos

6. ¿A su parecer, las empresas colaboradoras tiene un buen desempeño en el proceso?

- a. Sí, ambas
- b. Daclima S.A. más que Provider Ltda.
- c. Provider Ltda. Más que Daclima S.A.
- d. Ambas son un poco deficientes**

¿Por qué?

*Daclima se caracteriza por la cantidad de ventas con las que aporta y la disposición a adaptarse a las solicitudes de la Unidad con respecto a las nuevas estrategias que puedan incorporarse. En el caso de Provider el orden en el proceso, el cumplimiento con los informes o peticiones que se le soliciten y la puntualidad en lo que se requiere es lo que los identifica. En pocas palabras lo que no tiene una, lo tiene la otra, pero aún así es claro que Daclima aporta con una mayor cantidad de ventas al negocio**

7. ¿Cree usted que la fuerza de ventas de las empresas cuenta con la preparación técnica necesaria para desempeñarse en el cargo?

- a. Sí
- b. No

¿Por qué?

8. ¿Cree usted que el personal de ventas cuenta con las habilidades y conocimientos en ventas, para desempeñarse en tal puesto de trabajo?

- a. Sí
- b. No**

¿Por qué?

Carecen de habilidades tales como conocimiento del mercado y la competencia, habilidades de venta y manejo de objeciones.

9. ¿Chilectra Hogar solicita algún perfil de vendedor a las empresas o cada una contrata bajo su criterio?

No, Chilectra solo debe solicitar que servicio desea, según fiscalía de la empresa por ley de subcontratación no se debe especificar perfil sólo servicio.

10. ¿Considera importante incentivar a las empresas contratistas y a los vendedores que en ellas se desenvuelven?

a. Sí

b. No

¿Por qué?

Es la única forma de conseguir los objetivos planteados, lo que debe complementar con una tarifa atractiva.

11. ¿Luego del tiempo que lleva trabajando en conjunto con estas empresas, le gustaría continuar con ellas luego de finalizada la licitación en Agosto del 2011?

a. Sí

b. No

¿Por qué?

Creo, que tenemos bastante avanzado falta realizar ciertos ajustes para que esto funcione cada día mejor.

12. Según usted ¿Cuál es la visión que poseen los clientes del servicio que presta esta Unidad?

A mi parecer la imagen que tiene los clientes de Chilectra S.A. es muy positiva, debido a su prestigio y posición en el mercado, lo que permite que al momento de ofrecer los productos de nuestra unidad tengan buena entrada, pero me da la impresión que los precios son un freno cuando el cliente debe decidir si comprar o no.

XIII. Formato de Entrevista a al Jefe de Daclima S.A. con sus respectivas respuestas.

Análisis del Proceso de Ventas de la Unidad de Instalación Chilectra Hogar y de las empresas contratistas Daclima y Provider

Indicación: Responda cada pregunta según como considere apropiado, pero entregando la información solicitada. Marque con un círculo las preguntas que presenten alternativas y agregue algún comentario bajo cada una si lo considera necesario.

1. ¿Posee algún tipo de estudio técnico o profesional? ¿Cuál?

Si Técnico Pesquero, egresado ingeniera Pesquera.

2. ¿Qué lo impulsó a participar en la licitación "Venta e instalación y garantías de productos y servicios eléctricos"?

Debido a que era el soporte técnico de CAM, en ese mismo producto, y nos invitaron a participar.

3. ¿Qué atractivo considera usted que tiene su empresa que les permitió ganar la licitación?

Empresa del rubro de la ingeniería e instalación de sistemas de climatización, una buena oferta técnica y ser una empresa de prestigio en el mercado.

4. ¿Cree que el proceso de ventas de la Unidad en conjunto con ambas empresas se desarrolla de manera efectiva o requiere mejoras? ¿Qué tipo de mejoras?

Sí, pero siempre se puede mejorar falta control sobre los vendedores, incentivar la pro actividad, capacitación, etc.

5. ¿En donde deberían enfocarse para conseguir incrementar las ventas?

- a. En el proceso de gestión
- b. En el personal de ventas
- b. En los clientes
- c. En más de uno de ellos ¿Cuáles?

d. Otro ¿Cuál?

¿Por qué?

En la actualidad considero que los vendedores son tomadores de pedido, realiza poca pro actividad.

6. ¿La fuerza de ventas de su empresa cuenta con la capacitación técnica eléctrica necesaria para ofrecer los productos, a su parecer?

a. Sí

b. No

7. ¿La fuerza de ventas de su empresa cuenta con las habilidades y conocimientos de un vendedor, a su parecer?

a. Sí

b. No

8. ¿Qué perfil de vendedor busca su empresa al momento de contratar?

Conocimiento técnico, buena presencia, un buen vocabulario, etc.

9. ¿Cómo cree que se sienten los vendedores dentro de su empresa?

a. Totalmente a gusto

b. Bien, cómodos

b. Un poco desmotivados

c. Muy descontentos

10. ¿Considera importante incentivar y motivar al personal de ventas?

a. Sí

b. No

¿Por qué?

Creo que ayuda al resultado final

11. ¿Qué hace la empresa para incentivar al personal a que venda?

Cumplimiento de metas, diferenciación por tramo de escalas de comisiones, reuniones semanales para recisión, etc.

12. ¿Cuando termine la licitación en Agosto del 2011, le gustaría participar para continuar trabajando junto a la Unidad de Instalación Chilectra Hogar?

a. Sí

b. No

13. Desde su perspectiva ¿Cuál es la imagen que tiene el cliente del servicio que se entrega y de los precios que se ofrecen?

Creo que los clientes ven en nosotros un buen servicio, ya que está respaldado por Chilectra y es una empresa muy posicionada en el mercado, pero también veo que se tiene un prejuicio inmediato del precio por lo mismo anterior.

XIV. Entrevista al Jefe de Provider Ltda. con sus respectivas respuestas.

Análisis del Proceso de Ventas de la Unidad de Instalación Chilectra Hogar y de las empresas contratistas Daclima y Provider

Indicación: Responda cada pregunta según como considere apropiado, pero entregando la información solicitada. Marque con un círculo las preguntas que presenten alternativas y agregue algún comentario bajo cada una si lo considera necesario.

1. ¿Posee algún tipo de estudio técnico o profesional? ¿Cuál?

Ingeniería Comercial (incompleto)

2. ¿Qué lo impulsó a participar en la licitación "Venta e instalación y garantías de productos y servicios eléctricos"?

Siempre será positivo tener un cliente como Chilectra, nos permite presentarnos a otros proyectos con una gran empresa como cliente.

3. ¿Qué atractivo considera usted que tiene su empresa que les permitió ganar la licitación?

Provider tiene contratos vigentes con Endesa en Brasil, esto sumado a la buena oferta técnica y económica presentada en su oportunidad

4. ¿Cree que el proceso de ventas de la Unidad en conjunto con ambas empresas se desarrolla de manera efectiva o requiere mejoras? ¿Qué tipo de mejoras?

Se desarrolla de manera efectiva, ahora como cualquier proceso siempre puede mejorar, puntualmente mejoraría la digitalización de la operación, ya que se trabaja con demasiado lápiz y papel.

5. ¿En donde deberían enfocarse para conseguir incrementar las ventas?

- a. En el proceso de gestión
- b. En el personal de ventas
- c. En los clientes
- d. En más de uno de ellos ¿Cuáles?

e. Otro ¿Cuál? Call center

¿Por qué?

En los clientes, ya que se puede atacar otros segmentos, por ejemplo, segmento C3, en donde nos encontramos a un cliente que si se les da el crédito, es altamente probable que compre, por ejemplo, un aire a \$159.900

6. ¿La fuerza de ventas de su empresa cuenta con la capacitación técnica eléctrica necesaria para ofrecer los productos, a su parecer?

- a. Sí
- b. No

7. ¿La fuerza de ventas de su empresa cuenta con las habilidades y conocimientos de un vendedor, a su parecer?

- a. Sí
- b. No

8. ¿Qué perfil de vendedor busca su empresa al momento de contratar?

Experiencia en ventas en terreno, demostrable, de al menos dos años, conocimientos en el rubro eléctrico, de preferencia movilización propia, hombre o mujer.

9. ¿Cómo cree que se sienten los vendedores dentro de su empresa?

- a. Totalmente a gusto
- b. Bien, cómodos
- c. Un poco desmotivados
- d. Muy descontentos

10. ¿Considera importante incentivar y motivar al personal de ventas?

- a. Sí
- b. No

¿Por qué?

Es importante, tanto para el resultado de la empresa, como para la realización de las personas, el cumplimiento de sus metas personales y la felicidad de su familia y de él propio trabajador.

11. ¿Qué hace la empresa para incentivar al personal a que venda?

Tiene metas trimestrales, el reconocimiento por parte de la jefatura y gerencia en el cumplimiento de metas y el seguimiento día a día para informar como van en sus metas.

12. ¿Cuando termine la licitación en Agosto del 2011, le gustaría participar para continuar trabajando junto a la Unidad de Instalación Chilectra Hogar?

a. Si

b. No

13. Desde su perspectiva ¿Cuál es la imagen que tiene el cliente del servicio que se entrega y de los precios que se ofrecen?

Pienso que deben tener una imagen positiva, ya que el servicio que se le entrega al cliente es bueno, se les dan varias garantías. Con respecto a los precios sí creo que pueden ser considerados un poco altos por el cliente.

XV. Formato de Encuesta a la Fuerza de Ventas de Daclima y Provider.

**Análisis del Proceso de Ventas de la Unidad de Instalación Chilectra Hogar y
de las empresas contratistas Daclima y Provider**

Indicación: Responda cada pregunta marcando con un círculo la alternativa que considere más apropiada.

1. ¿Para qué empresa se desempeña?
 - a. Daclima Ltda.
 - b. Provider Ltda.

2. ¿Antes de ingresar a esta empresa, que vende en nombre de Chilectra S.A., se había desenvuelto en el mismo cargo pero en otra organización?
 - a. Si
 - b. No¿Cuál?

3. ¿Cuenta con algún tipo de preparación, como estudios o cursos para desempeñarse como vendedor?
 - a. Si
 - b. No¿Cuáles?

4. ¿Cuenta con estudios o cursos técnicos eléctricos que le permitan conocer el rubro y los productos que se ofrecen?
 - a. Si
 - b. No¿Cuáles?

5. ¿Se siente a gusto en su lugar de trabajo?
 - a. Sí
 - b. No
 - c. A veces

6. ¿Tiene sugerencias que a su parecer podrían ser un aporte para el proceso?

a. Sí

b. No

¿Como cuáles?

7. ¿Siente que sus ideas son escuchadas por su empresa o por la Unidad de Instalación Chilectra Hogar?

a. Sí

b. No

8. ¿Cree que tiene posibilidades de proyectarse o de ascenso en la empresa en la que trabaja?

a. Sí

b. No

¿Como cuáles?

9. ¿Su salario y comisiones son un incentivo para vender?

a. Sí

b. No

¿Por qué?

10. ¿Le gustaría mantenerse en esta empresa y en Chilectra S.A.?

a. Sí

b. No

¿Por qué?

11. Según usted, ¿Cuál es la percepción que tiene el cliente del servicio que ofrece Chilectra Hogar?

a. Muy bueno

b. Puede ser mejor

- c. Más o menos
 - d. Un poco deficiente
 - e. Malo
12. ¿Qué cree usted que piensa el cliente frente a los precios de los productos que ofrece?
- a. Es muy caro
 - b. En ocasiones inalcanzable
 - c. Dentro de lo normal
 - d. Accesible
 - e. Económico

XVI. Formato de Encuesta a los Clientes.

**Análisis del Proceso de Ventas de la Unidad de Instalación Chilectra Hogar y
de las empresas contratistas Daclima y Provider**

Indicación: Responda cada pregunta marcando con una línea la alternativa que considere más apropiada.

1. ¿Cómo se informó de estos productos que ofrece Chilectra S.A.?
 - a. Un amigo, familia o conocido
 - b. Internet
 - c. Radio
 - d. Boleta de la luz
 - e. Otro

2. ¿Qué lo llevó a cotizar alguno o algunos de estos productos en Chilectra S.A. y no en la competencia?
 - a. Por las garantías que entrega
 - b. Es confiable
 - c. Porque es reconocida
 - d. Porque está certificada por el SEC
 - e. Sólo quería cotizar
 - f. Pensé que era barato

3. ¿Ha adquirido usted algún producto en Chilectra?
 - a. Sí
 - b. No
 - ¿Por qué?

4. ¿En la visita que le hizo el vendedor, se le proporcionó la información que necesitaba saber?
 - a. Sí
 - b. No

5. ¿Coincide la información que le proporciona el vendedor, con la del FONOSERVICIO y la que usted pudo haber averiguado en la página?

a. Sí

b. No

¿Cuál no coincide?

6. ¿Cómo considera que es la calidad del servicio de Chilectra S.A.?

a. Muy buena

b. Puede ser mejor

c. Más menos

d. Un poco deficiente

e. Mala

7. ¿Qué opina de los precios de los productos por los que cotizó?

a. Es muy caro

b. En ocasiones inalcanzable

c. Dentro de lo normal

d. Accesible

e. Económico

XVII. Vaciado de las encuestas a los vendedores de Daclima S.A.

Preguntas/ Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	A	A	B	B	A	A	A	A	B	A	A	A	
2	A	A	B	A	C	A	B	B	B	A	C	B	
3	A	A	B	A	A	A	A	A	B	A	B	C	
4	A	A	B	A	B	B	B	B	B	B	B	B	
5	A	B	B	A	A	A	B	B	B	A	A	D	
6	A	A	B	A	C	A	B	B	B	A	B	C	
Resultados													
A	6	5	0	5	3	5	2	2	0	5	2	1	
B	0	1	6	1	1	1	4	4	6	1	3	2	
C						2						1	2
D											0	1	
E											0	0	
Total	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
Porcentajes													
A	100,0%	83,3%	0,0%	83,3%	50,0%	83,3%	33,3%	33,3%	0,0%	83,3%	33,3%	16,7%	
B	0,0%	16,7%	100,0%	16,7%	16,7%	16,7%	66,7%	66,7%	100,0%	16,7%	50,0%	33,3%	
C						33,3%						16,7%	33,3%
D												16,7%	
E													
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

XVIII. Vaciado de las encuestas realizadas a los vendedores de Provider Ltda.

Preguntas/ Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	B	A	B	A	C	A	B	B	B	B	B	C
2	B	B	B	A	C	A	B	B	B	B	A	B
3	B	B	B	A	C	A	B	B	B	A	C	A
4	B	A	B	A	C	A	B	B	B	B	B	C
Resultados												
A	0	2	0	4	0	4	0	0	0	1	1	1
B	4	2	4	0	0	0	4	4	4	3	2	1
C					4						1	2
D											0	0
E											0	0
Total	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Porcentajes												
A	0,0%	50,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	25,0%	25,0%
B	100,0%	50,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%	100,0%	75,0%	50,0%	25,0%
C					100,0%						25,0%	50,0%
D												0,0%
E												
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100,0%	100%

XIX. Vaciado de las encuestas a los Clientes.

Preguntas/ Encuestas	1	2	3	4	5	6	7
1	B	D	B	A	A	A	C
2	D	B	B	A	A	A	C
3	D	D	B	A	A	A	C
4	D	A	B	A	A	A	B
5	B	D	B	A	A	B	B
6	D	B	B	A	A	A	A
7	D	D	B	A	A	B	C
8	D	D	B	A	A	A	C
9	B	D	A	A	A	C	C
10	B	B	B	B	B	A	C
11	B	B	A	B	A	A	A
12	D	B	B	A	A	A	A
13	D	E	B	A	A	A	C
14	D	D	A	A	A	A	C
15	B	E	B	A	A	A	C
16	D	E	B	A	A	B	C
17	D	B	B	A	A	B	C
18	D	D	A	A	B	B	A
19	D	E	B	A	B	B	C
20	B	B	B	A	A	A	B
21	B	B	B	A	A	D	C
22	B	C	B	A	A	A	A
23	C	C	B	A	A	A	C
24	D	C	B	A	A	A	C
25	A	B	A	A	A	B	C
26	A	B	B	A	A	B	A
27	B	C	B	A	A	B	C
28	C	C	A	A	A	A	D
29	B	B	B	A	B	C	C
30	E	B	A	A	B	A	A
31	B	B	B	A	A	B	D
32	A	C	B	A	A	A	C
33	E	C	A	A	A	B	B
34	B	D	A	A	A	A	B

35	B	B	B	B	A	A	B
36	B	B	B	B	A	A	D
37	E	B	A	A	A	A	D
38	C	D	B	A	A	B	C
39	B	C	B	A	A	B	C
40	D	D	B	A	A	B	C
41	E	B	B	A	A	A	D
42	A	B	A	A	A	A	D
43	A	B	A	A	B	B	C
44	A	C	B	A	B	A	D
45	A	C	B	A	B	B	D
46	A	C	B	A	A	A	B
47	A	C	A	A	A	B	B
48	B	B	A	B	A	A	B
49	B	F	B	B	A	A	B
50	A	F	B	B	A	C	B
51	A	F	B	A	A	B	B
52	B	D	A	A	B	A	C
53	D	B	A	A	A	A	D
54	A	B	A	A	A	B	C
55	A	C	B	A	A	A	A
56	A	C	B	A	B	A	D
57	B	D	B	A	B	C	C
58	E	F	B	A	B	A	B
59	B	F	B	A	B	B	B
60	D	C	A	A	B	A	D
61	A	C	B	A	A	A	C
62	A	D	A	A	A	A	B
63	A	B	B	A	A	A	C
64	A	F	B	B	A	B	B
65	A	D	A	B	A	B	D
66	B	D	B	B	A	A	D
67	D	C	B	A	A	A	B
68	B	C	B	A	A	A	D
69	A	D	A	A	B	B	C
70	A	B	B	B	B	A	A
71	D	C	B	B	A	A	D
72	B	E	B	A	A	A	C
73	A	F	B	A	A	A	B

74	D	F	B	A	A	B	B
75	B	F	B	A	B	A	B
76	A	F	B	B	B	A	B
77	A	C	A	B	A	B	C
78	A	B	A	A	A	B	D
79	A	B	A	A	A	C	C
80	A	F	B	A	A	A	B
81	A	C	A	A	A	A	D
82	D	E	B	A	A	A	C
83	B	C	A	A	A	A	D
84	A	B	B	A	A	A	C
85	A	F	B	B	A	A	B
86	D	E	B	B	B	A	D
87	A	E	B	A	B	B	B
88	D	B	B	A	B	B	D
89	B	E	B	A	A	B	C
90	A	D	A	A	A	B	B
91	D	C	A	B	A	A	C
92	B	B	A	A	A	A	D
93	A	B	A	A	A	A	C
94	A	F	B	A	A	A	B
95	A	F	B	A	A	A	B
96	D	F	B	B	B	A	A
97	B	E	B	A	B	A	D
98	A	B	B	A	B	A	C
99	D	F	B	A	B	A	A
100	B	F	B	B	A	A	A
101	A	D	B	A	A	A	D
102	D	B	A	A	A	C	C
103	B	F	B	A	A	A	A
104	A	C	A	A	A	A	D
105	A	D	A	A	A	A	C
106	A	F	B	B	A	C	A
107	B	C	A	B	A	B	D
108	B	B	A	A	A	B	C
109	B	B	A	A	A	A	D
110	A	F	B	B	A	A	A
111	A	F	B	A	A	A	A
112	A	F	B	A	A	A	A

113	A	F	B	A	A	A	A
114	A	F	B	A	A	A	A
115	D	F	B	B	A	A	A
116	C	D	A	A	B	B	C
117	A	B	B	A	B	A	D
118	B	F	B	A	B	B	A
119	B	D	A	A	A	A	C
120	A	B	A	A	A	D	C
121	D	F	B	A	A	B	A
122	B	C	A	A	A	B	C
123	D	E	B	A	A	B	C
124	A	A	A	B	B	A	C
125	A	C	B	B	B	A	C
126	D	F	B	A	B	A	A
127	B	F	B	A	A	A	A
128	A	E	B	A	A	A	D
129	A	A	A	A	B	B	D
130	A	C	B	A	A	A	D
131	A	F	B	B	A	A	A
132	B	D	A	A	B	A	B
133	B	E	B	A	A	A	C
134	B	F	B	B	A	A	A
135	A	F	B	A	B	B	A
136	A	F	B	A	A	A	A
137	A	C	A	A	A	A	C
138	A	A	B	B	B	A	B
139	D	C	A	A	A	A	B
140	D	A	A	A	A	C	B
141	D	C	A	A	A	A	C
142	A	F	B	A	B	A	A
143	A	F	B	A	A	B	A
144	A	F	B	B	A	A	A
145	A	F	B	A	A	D	A
146	D	F	B	A	A	A	B
147	A	C	A	A	B	C	C
148	C	E	B	A	A	A	D
149	A	F	B	A	A	A	B
150	D	E	B	A	A	A	C
151	A	C	B	B	B	B	C

152	B	D	A	A	A	D	C
153	A	F	B	A	A	C	B
154	D	B	A	B	B	A	D
155	A	F	B	A	A	B	B
156	C	C	B	B	B	C	D
157	D	D	A	A	A	A	C
158	B	E	B	B	A	A	C
159	E	B	A	A	B	D	C
Resultados							
A	66	5	54	126	118	101	32
B	43	38	105	33	41	42	35
C	6	34				11	59
D	38	25				5	33
E	6	16				0	0
F		41					
Total respuestas	159	159	159	159	159	159	159
Porcentajes							
A	41,5%	3,1%	34,0%	79,2%	74,2%	63,5%	20,1%
B	27,0%	23,9%	66,0%	20,8%	25,8%	26,4%	22,0%
C	3,8%	21,4%				6,9%	37,1%
D	23,9%	15,7%				3,1%	20,8%
E	3,8%	10,1%				0,0%	0,0%
F		25,8%					
Total respuestas	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

XX. Tabla de las ventas mensuales de la Unidad de Instalación Chilectra Hogar en el año 2009.

Productos CHH y PNT 2009

	Ingresadas	Cotizadas	Cerradas	Ejecutadas	Finalizadas
Enero	834	414	196	155	84
Febrero	443	183	134	141	214
Marzo	678	297	179	179	143
Abril	626	415	187	160	176
Mayo	750	429	200	169	150
Junio	949	509	232	187	149
Julio	698	438	202	252	211
Agosto	574	341	199	160	251
Septiembre	479	304	144	142	169
Octubre	633	349	172	141	202
Noviembre	708	545	187	182	171
Diciembre	1072	673	223	95	150

XXI. Ingresos y Costos promedios por cantidad de ventas ejecutadas.

Cantidad Ejecución	Costo Total Contratista	Ingreso Total
52	9.711.003	4.137.640
60	9.711.003	4.774.200
72	9.711.003	5.729.040
80	9.711.003	6.365.600
100	11.204.763	7.957.000
120	12.698.524	9.548.400
140	14.192.285	11.139.800
160	15.686.045	12.731.200
180	17.179.806	14.322.600
200	18.673.567	15.914.000
220	18.673.567	17.505.400
242	20.167.327	19.255.940
264	21.661.088	21.006.480
286	23.154.849	22.757.020
308	24.648.609	24.507.560
330	26.142.370	26.258.100
352	27.636.131	28.008.640
374	29.129.891	29.759.180

XXII. Tabla del detalle de las ventas mensuales realizadas por Daclima S.A. entre Agosto y Diciembre del 2009.

Daclima Agosto a Diciembre 2009

	Cotizaciones PNT	Cotizaciones CHH	Ejecutadas PNT	Ejecutadas CHH
Agosto	36	134	38	39
Septiembre	42	144	23	36
Octubre	70	100	36	29
Noviembre	134	126	43	60
Diciembre	279	140	27	35
TOTAL	561	644	167	199

XXIII. Ingresos por venta mensuales obtenidos por Daclima S.A. entre Agosto y Diciembre del 2009.

Daclima	CH H		PNT		
Meses	Venta reactiva	Venta Proactiva	Venta reactiva	Venta Proactiva	Totales
Agosto	\$ 5.368.088	\$ 0	\$ 10.027.409	\$ 0	\$ 15.395.497
Septiembre	\$ 16.948.981	\$ 258.467	\$ 7.589.775	\$ 4.752.209	\$ 29.549.432
Octubre	\$ 19.812.287	\$ 6.793.817	\$ 11.437.247	\$ 13.333.122	\$ 51.376.473
Noviembre	\$ 20.102.680	\$ 3.751.965	\$ 27.471.566	\$ 9.830.630	\$ 61.156.841
Diciembre	\$ 16.047.078	\$ 1.066.627	\$ 38.212.840	\$ 17.044.002	\$ 72.370.547
Total	\$ 78.279.114	\$ 11.870.876	\$ 94.738.837	\$ 44.959.963	\$ 229.848.790

XXIV. Tabla del detalle de las ventas mensuales realizadas por Provider Ltda. entre Agosto y Diciembre del 2009.

Provider Agosto a Diciembre 2009

	Cotizaciones PNT	Cotizaciones CHH	Ejecutadas PNT	Ejecutadas CHH
Agosto	36	135	22	63
Septiembre	32	86	8	75
Octubre	43	136	15	61
Noviembre	68	217	23	56
Diciembre	142	112	10	23
TOTAL	321	686	78	278

XXV. Ingresos por venta mensuales obtenidos por Provider Ltda. entre Agosto y Diciembre del 2009.

Provider	CH H	PNT	
Meses	Venta reactiva	Venta reactiva	Totales
Agosto	\$ 10.881.461	\$ 8.630.790	\$ 19.512.251
Septiembre	\$ 9.078.159	\$ 3.931.224	\$ 13.009.383
Octubre	\$ 2.448.804	\$ 3.851.479	\$ 6.300.283
Noviembre	\$ 5.342.607	\$ 3.727.128	\$ 9.069.735
Diciembre	\$ 5.195.424	\$ 10.585.749	\$ 15.781.173
Total	\$ 32.946.455	\$ 30.726.370	\$ 63.672.825