

Título: “Investigación sobre las variables que están afectando la efectividad de entrega y la anulación de pedidos de Avon de Costa Rica”

Realizado por: Alexander Corrales Acuña

Maestría en Administración de Empresas con Énfasis en Gerencia de Operaciones

ULACIT

Profesor tutor: Alfredo Blanco Odio, M. Sc., Ph.D.

Resumen

Hoy las empresas deben mantener niveles de servicio que les permitan diferenciarse de las demás, con ello la ventaja competitiva las llevará a sustentar un posicionamiento adecuado para contribuir en el mercado mundial.

Avon de Costa Rica posee actualmente niveles de efectividad de entrega por debajo del 86% por campaña, lo cual hace que los rangos de anulación de pedidos oscilen en el 3% como porcentaje de las ventas, por lo tanto, en términos absolutos son alrededor de \$600.000 anuales.

La empresa, en términos de mejorar estos indicadores, ha enfocado sus esfuerzos en buscar aquellas variables que están afectando a las consultoras y que les impide poder dejarse el pedido cuando el distribuidor las visita.

La falta de dinero está entre los principales motivos por los que la consultora no puede dejarse su pedido, producto de la situación económica y por el incumplimiento del pago por parte de los clientes de la consultora.

El trato de los distribuidores está catalogado como muy bueno por la mayoría de las consultoras, lo cual es un punto positivo que la empresa debe mantener y mejorar.

Dentro de los aspectos que la empresa debe mejorar están: la puntualidad del distribuidor, los términos para lograr arreglos de pago, la recepción del efectivo y que muchas consultoras necesitan más tiempo para poder pagar sus saldos.

Toda empresa siempre podrá mejorar sus procesos, es cuestión, primeramente de invertir recursos en el análisis de los mecanismos internos y en segundo lugar analizar los aspectos externos que pueden estar afectando su eficiente desempeño

Asbtract

Today, companies must maintain service levels to enable them to differentiate themselves from others, thus the competitive advantage will sustain a position to contribute in the global market.

Avon de Costa Rica currently has delivery effectiveness rates below 86% per year, which makes the cancellation of orders ranges from 3% swing as a percentage of sales, which in absolute terms is about \$ 600,000 annually.

In terms of improving these indicators the company has focused its efforts on finding those variables that are affecting the consultants and that prevents them from power left when the dealer's request to visit.

Of the main reasons for consulting your order can not be left is the lack of money, a product of the economic situation and the failure of payment by customers of the consultant.

The treatment of distributors is listed as very good by most consulting firms, which is a positive that the company must maintain and improve.

Among the aspects that the company should improve the timeliness of the distributor are the words to make payment arrangements, receipt of cash and that many consultants need more time to pay off your balances.

Any firm can always improve your processes is a matter of investing in the first analysis of the internal mechanisms and secondly to analyze the external aspects that may be affecting their efficient performance.

Palabras claves

Productos Avon

Ventas a domicilio

Servicio de distribución

Ventas por catálogo

Ventas a crédito

Key words

Avon products

Home sales

Distribution service

Catalog retail

Credit sales

Primer Apartado

Justificación del Problema de Investigación

Investigación para determinar las causas y posibles efectos sobre la efectividad en la entrega de los pedidos y la anulación de la empresa Avon de Costa Rica

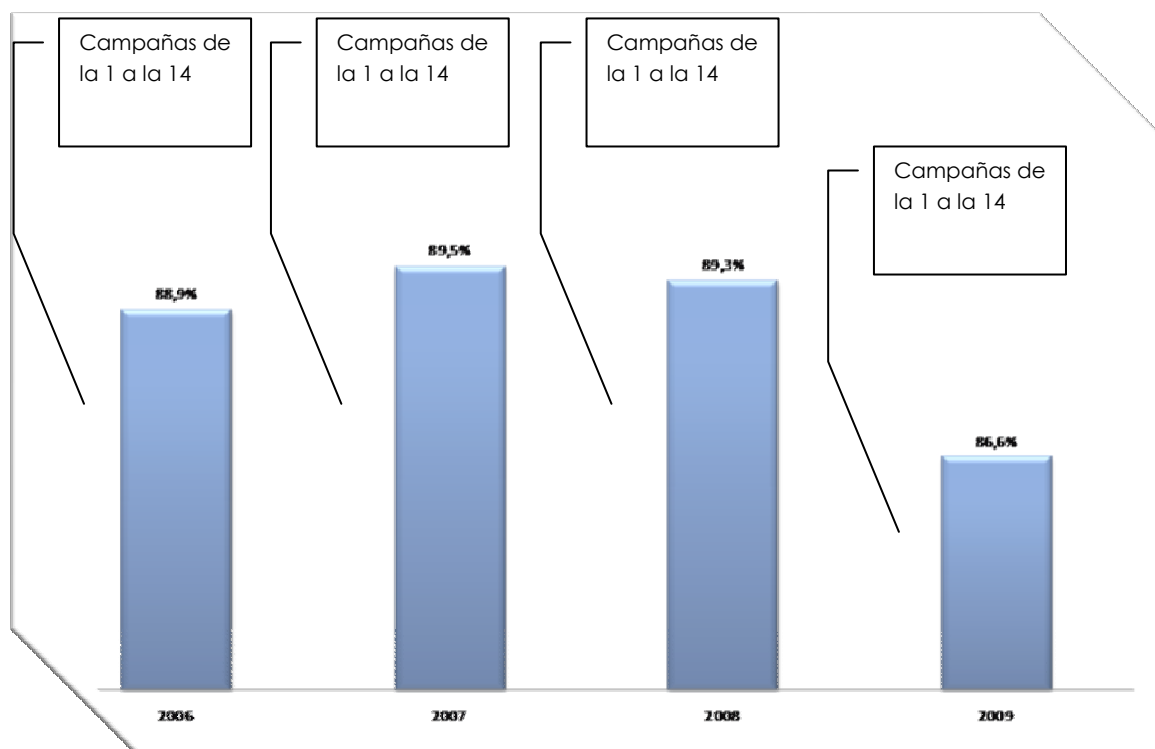
Avon de Costa Rica es una empresa dedicada a la venta de productos de belleza, hogar y textiles por medio de catálogos. Los clientes de la empresa son alrededor de dieciocho mil “consultoras”, las cuales a su vez tienen a sus clientes, quienes son los consumidores finales de los productos que distribuye la empresa. El modelo de Avon es la entrega en la puerta de la casa de la consultora; se cuenta actualmente con ciento cincuenta y cinco rutas en todo el país y con una flotilla de veinte vehículos. Dentro de la flotilla se tienen dieciséis vehículos propios y cuatro vehículos externos que funcionan de manera intermitente. El personal de distribución está conformado por trece distribuidores I, los cuales son los encargados de conducir las móviles; también se tienen diez distribuidores II quienes son el punto de contacto con la consultora en el momento de hacer entrega del pedido.

Dentro del proceso de operación la empresa maneja dieciocho catálogos al año, cada uno de estos representa una campaña; por ende se tienen dieciocho campañas al año. La empresa tiene tres días claves dentro de la operación, el primero es la facturación de los pedidos, donde se reciben las órdenes de compra y éstas son escaneadas para posteriormente pasar a ser facturadas. En el segundo día, los pedidos pasan por un proceso de preparación y revisión, y luego pasan al área de distribución, donde se cargan a los camiones y de esta forma se llega el tercer día donde se realiza el reparto de los pedidos puerta por puerta.

Se otorga un crédito de una campaña, con ello el distribuidor llega con el pedido donde la consultora y ésta, para que su pedido le sea entregado, debe presentar el comprobante de depósito o el efectivo completo al distribuidor de la campaña anterior, en caso contrario que la consultora no tenga ninguno de estos dos, el distribuidor no debe entregarle su pedido. Existe dentro de este saldo que la consultora va a liquidar un 7% de “tolerancia” que puede dejar sin cancelarlo; sin embargo, el distribuidor en muchas ocasiones entrega el pedido dejando un saldo mayor al porcentaje permitido, lo cual genera una disconformidad del Departamento de Crédito y Cobro, sobre todo donde la consultora se vuelve morosa y se determina que el distribuidor entregó el pedido dejando un saldo no autorizado. Esta mala

práctica que se aplica de obviar los procedimientos probablemente obedece a que la comisión del personal que entrega los pedidos depende de la cantidad de entregas efectivas que realice.

La empresa cuenta con una política completa de indicadores de gestión, sobre ellas es medido la mayoría del personal. Actualmente la empresa maneja un indicador llamado “Efectividad de Entrega”, el cual mide la cantidad de pedidos que los distribuidores logran entregar en la puerta de la consultora, versus la cantidad de pedidos que llevaban en el camión. Hoy este indicador ronda el 86% dentro de una meta establecida del 90%. A continuación se muestra una gráfica del mismo:



Pueden existir muchas variables por las que este indicador está siendo afectado y de acuerdo con ello se quieren investigar las diversas causas por las que los pedidos no son recibidos por las consultoras, la idea es poder determinar las principales razones por las que los distribuidores visitan a las consultoras y éstas no pueden dejarse el pedido.

Se deberán analizar aspectos como la atención de los distribuidores, su nivel de capacitación, se deberán revisar las políticas de crédito, las opciones que tiene la consultora para hacer sus depósitos, los lapsos para realizar los pagos, las fechas en que se le visita y una serie de variables que definirán algunas cosas que se deberán cambiar para poder lograr el cumplimiento de las metas establecidas.

Será posible mejorar, con esta investigación, los niveles de servicio que la compañía le ofrece a sus consultoras, a la vez podrá mejorar sus márgenes de anulación de pedidos ya que al poder hacer entrega de los mismos bajo mejores condiciones, serán menores los pedidos que volverán para ser desarmados y acomodados, permitiendo esto el control de un indicador que representa hoy alrededor del 4% de las ventas de la organización.

La teoría establece que es más difícil conseguir un cliente nuevo que mantener uno actual, por ello la empresa debe dar mucho énfasis en el mantenimiento de sus clientes mediante niveles adecuados de servicio sobre todo en los puntos de contacto; el distribuidor es de los principales y por ello, la necesidad de cuidar estos detalles.

Descripción de la idea:

Uno de los principales problemas que afronta hoy la empresa es la cantidad de pedidos que son anulados, por una serie de razones que serán producto de la investigación del presente trabajo. El monto de la anulación ronda los \$ 600.000,00 anuales, lo cual representa el 4% de las ventas de la empresa.

Esto trae otra serie de implicaciones para el personal que se encarga de distribuir los pedidos, ya que su nivel de entrega también se ve afectado y por ende las comisiones que reciben por la labor diaria. La empresa ha establecido una meta para el cumplimiento de esta efectividad y sobre ella son calculadas las comisiones que reciben los distribuidores, por ello su nivel de satisfacción y de servicio se ve desmejorado.

La idea central del presente trabajo es lograr determinar aquellas variables que están afectando el nivel de servicio de la empresa, como lo es la entrega efectiva de pedidos, por ello se revisarán las diferentes partes del proceso de entrega y cobro que permitan determinar las deficiencias que serán necesarias mejorar y con ello impulsar los indicadores de gestión que la empresa maneja y disminuir el impacto que actualmente tiene la anulación de pedidos.

Planteamiento del Problema de investigación:

La atención al cliente es el motor que mueve a toda compañía y las empresas dedican muchos de sus recursos en este sentido. Una parte esencial de este engranaje de funciones vitales es la distribución; *“los cuales son el conjunto actividades que permiten el traslado de productos y servicios desde su estado final de producción al de adquisición y consumo.* (Diez, 1999, 3).

Los costos de distribución reflejan a la vez una parte de lo que conlleva facturar un pedido, alistarlo, visitar al cliente para su entrega, posterior a ello, si el pedido no se puede entregar, el almacenamiento y la vuelta a la compañía, todo esto tiene toda una serie de costos asociados que suman en este aspecto y generan re-procesos que deben buscar las mejoras necesarias para poder minimizar sus implicaciones.

La empresa Avon de Costa Rica tiene un sistema de ventas por campaña, cada una tiene una duración de veintidós días naturales. Para poder vender, una persona debe recibir una “afiliación” donde pasaría a convertirse en consultora. La empresa tiene treinta y seis zonas las cuales están para dividir geográficamente el país y facilitar tanto la facturación como el reparto de los pedidos. La empresa se maneja con un calendario operativo el cual distribuye las dieciocho campañas de las treinta y seis zonas a lo largo del calendario anual.

Los clientes de Avon son en la mayoría de los casos mujeres jefas de familia que utilizan la empresa como medio para salir adelante con las obligaciones, sus ingresos dependen directamente de las ganancias obtenidas por la venta de los productos de la organización, muchas de ellas venden productos de la competencia y de acuerdo con los tiempos de crédito que ofrecen cada una, la consultora de la misma manera se maneja con respecto a los pagos que debe hacer a cada empresa.

Actualmente la empresa realiza sus repartos en la puerta de cada consultora, ello hace ver la situación un tanto sencilla; existe mucho problema con respecto al procedimiento de entrega, el cual indica que la consultora para poder recibir su pedido, debe hacer entrega del comprobante de depósito o el dinero al distribuidor de la campaña anterior, el cual le confeccionará un recibo. Existe mucha descoordinación en cuanto a fechas y comunicación o la consultora en muchas ocasiones no tiene ninguno de los requisitos para poder recibir su pedido.

Esto se produce en algunas ocasiones por falta de dinero (este se ha identificado que es el principal motivo), muchas veces se da porque de acuerdo con la fecha de reparto del pedido queda días antes de una quincena de pago, lo cual hace que el dinero esté muy escaso; el descontrol en las fechas para la consultora es otra variable que las confunde. Otro factor es, que la consultora sale a realizar alguna diligencia y no deja los documentos o no hay nadie cuando el distribuidor llega y por ende no le puede entregar su pedido. Un factor determinante ha sido la calidad en el servicio de los distribuidores, quienes por su premura, trato u otros factores muchas veces no tratan de la mejor manera a la consultora.

Se irá a un lugar que se ha denominado buzón, donde se tendrá cinco días para poder llevárselo, en el caso que la consultora no reciba su pedido. Aún con este lapso adicional que se brinda existe gran cantidad que no son retirados y es lo que se convierte en la anulación para la empresa.

Otro factor que se ve afectado es la efectividad de entrega del distribuidor, la cual es la variable sobre la que se gana comisión, ya que ésta suma por cada pedido que se entrega, aquellos que van al buzón no son reconocidos dentro de su comisión.

Formulación del Problema

¿Posee la empresa Avon de Costa Rica los mecanismos necesarios dentro de sus políticas para poder aumentar la efectividad de entrega en sus repartos, lo cual ayudaría a disminuir de esta forma la anulación de pedido?

¿Mantiene las políticas de crédito apropiadas para que las consultoras puedan contar con un record limpio en cuanto a su crédito, permitiendo, que siempre reciban su pedido y la morosidad pueda bajar?

¿Permite la capacitación actual del personal de distribución, brindar un adecuado nivel de servicio a la consultora, que propicie que siempre esté dispuesta a recibir su pedido?

¿Está diseñado el calendario operativo adecuadamente para que las fechas de reparto tengan una lógica de acuerdo con quincenas de pago, etc.?

¿Deberían ampliarse las opciones de pago para poder abarcar mayores posibilidades de cobro?

¿Son los mecanismos de distribución que tiene la empresa, los más adecuados para este tipo de negocio?

Estado de la Cuestión

Diez de Castro, Enrique (1999). Distribución Comercial.

Será posible, bajo este texto, definir los conceptos básicos como ¿qué es distribución? Sus implicaciones y tipos.

Además, será posible retomar todos aquellos temas referentes a los costos de distribución que pueden ser muy apropiados para determinar la situación actual que vive la empresa y analizar las posibilidades de mejora. Por otro lado se pueden revisar políticas de precios, tamaños de

canales de distribución, esto permitirá determinar si el tamaño y distribución actual del canal de distribución que posee la empresa es el más adecuado de acuerdo con el costo y a la complejidad del negocio. En síntesis, este texto permite identificar todos los aspectos logísticos en cuanto a la distribución de mercancías, lo cual puede permitir encuadrar bien el contexto actual que vive la empresa, su situación y podrá verificar aquellas desviaciones que propician deficiencias internas en el desarrollo de un buen trabajo.

Se presentan los diferentes tipos de conflicto que se pueden establecer en los canales de distribución y la manera de solucionar estos conflictos. En la parte de la creación de canales de distribución, podría propiciar la factibilidad de los canales actuales y recomendar las mejoras que se podrían implementar. Esto gracias a la propuesta que se plantea en el texto referente a los distintos conceptos de logística de la distribución, como lo son la programación lineal, el modelo de transporte, etc.

El texto menciona, en cuanto a la parte de transportes en sí, posibles ayudas en lo que respecta a la elaboración de rutas apropiadas para acortar tiempos de entrega durante el día y que permita ahorros importantes de combustible y desgaste del personal.

Ferré Trezano, José María (1996). Políticas y estrategias de distribución.

Este texto se podrá tomar en tres temas vitales para analizar la distribución, el primero es *¿Cómo evaluar un sistema de distribución?* Esto permitirá realizar una evaluación apropiada de los canales de distribución que tiene la empresa, a la vez servirá de experiencia para los nuevos canales y para las nuevas rutas que deberá hacer la empresa en miras a su crecimiento a nivel nacional.

El segundo tema que abarca este texto y que brindará un aporte interesante, es que determina las funciones principales de la distribución; con ello se pueden tomar algunas ideas importantes para implementarlas dentro de los canales actuales y buscar eliminar aquellas labores que no están generando ningún valor para la cadena de la organización.

Por último, un tema de suma relevancia y que tiene que ver con el primero de los citados es el análisis de la distribución a nivel de introducción, cobertura, la fidelidad del canal, el servicio de entrega y el producto en el punto de venta. Todo esto apoya grandemente la función vital de la distribución como punto principal de contacto con la consultora, donde debe haber toda una experiencia en el servicio para fidelizar de esta forma a las consultoras y que se enamoren de Avon.

Walker, Denis (1991). *El cliente es lo primero*

Hay varios temas muy importantes que pueden ser de mucho provecho para este artículo, uno de ellos es saber ¿qué es el servicio? En muchas organizaciones se concentran en aspectos de menos relevancia que el servicio, por ende su posicionamiento muchas veces no es el mejor, una manera de lograr una ventaja competitiva es a través de un servicio de primera calidad. Una empresa que no conoce a su cliente no podrá idear las herramientas necesarias para una satisfactoria experiencia de compra, por otro lado, la competencia también debe ser analizada para formular las propuestas más innovadoras y retadoras, en miras de lograr ese posicionamiento por encima de sus competidores.

El autor también hace notar la importancia del saber ¿dónde se está ahora?, lo cual parece muy apropiado porque sabiendo acertadamente esto, será más fácil poder determinar ¿dónde se quiere estar mañana?

Adicional a lo anterior y que es un tema que muchas veces se olvida, es mantener lo conseguido, es muy gratificante lograr un gran resultado; claro la satisfacción total se logra cuando se puede mantener un estándar adecuado de servicio, no se vale bajar los niveles de servicio, para ello es de suma importancia estar recalcando en la necesidad de mantener un servicio de primera calidad.

Peris, Salvador Miquel (2006). *Distribución Comercial*

La venta que realiza la empresa es muy particular ya que los pedidos ya están conformados y solamente se tiene que visitar a la consultora en la fecha especificada, aún así su particularidad se completa debido a que el consumidor(a) final no se conoce, ya que son las personas que le compran productos a la consultora. En este texto se mencionan los diferentes tipos de venta que existen, sobre ello se menciona el concepto de venta a domicilio, el cual una vez analizado no encaja el 100% sobre el modelo de Avon, ya que no existe un ofrecimiento de producto físico que es característico de la venta a domicilio. También se mencionan algunos conceptos de mucha importancia que permiten tratar de identificar el tipo de negocio que es Avon y buscando incorporar algunas relaciones y variables que permitan la mejora del proceso.

El mismo libro, pone como ejemplo a Avon dentro de las posibles empresas que podrían incorporar dentro de sus modelos, la venta a domicilio; en concreto esto debe analizarse.

La empresa realiza una especie de híbrido dentro del tipo de venta a domicilio, dentro de los cuales podría estar la venta por reunión: “*es aquella en la que el vendedor concierta una cita previa con posibles clientes*” (Peris, 2006, 187). La empresa concierta una cita con todas las consultoras de la zona en una fecha específica, lugar indicado y una hora establecida, en ella se le presentan todas las bondades y beneficio que trae el folleto, aún con producto físico para que puedan incrementar sus ventas. Las consultoras realizan las ventas a domicilios con el folleto y la venta a empresa, donde visitan en sus lugares de trabajo a los clientes que adquieren los productos. Por otro lado, también se realiza la venta por excursión, donde se realizan ferias en distintos lugares del país; y la venta en estos lugares es de contado y acá puede comprar cualquier persona particular.

Definitivamente este texto brindará herramientas importantes para el conocimiento del negocio y para lograrle mejoras al sistema.

Van Horne, James C (2002). Fundamentos de Administración Financiera, 254.

Unos de los problemas que vive la empresa son sus niveles de morosidad, la cual se visualiza de acuerdo con la cantidad de consultoras que tienen saldos pendientes, obviamente ya no venden para la compañía; por ello mantienen un vínculo por dicho saldo. Con el texto citado será importante identificar aquellos factores que tienen que ver con las políticas de crédito más apropiadas para mantener esos niveles de morosidad bajos y buscar mejoras sobre ellos, por ejemplo, la empresa tiene la política de pasar una cuenta a incobrable luego de dieciséis campañas de mantenerse morosa; esta política hasta hace unos cuatro meses era que una cuenta se convertía en incobrable una vez que se encontraba por seis campañas como morosa. De acuerdo con la teoría, el hecho de ablandar las políticas de cuentas por cobrar puede traducirse en mayores ventas; por supuesto que mantenerlas en estos niveles representan altos costos para la empresa.

Una variable que nunca ha sido tomada en cuenta dentro de la empresa, es el aspecto de los descuentos por pronto pago, dentro de los folletos y dentro de sus precios ya se le aplican algunos descuentos a las consultoras; pero no existe una política de descuento por pronto pago que permita recoger de forma más acelerada el dinero de la calle. Esta sería una variable interesante a verificar para buscar incentivar la recuperación de las cuentas por cobrar.

Será necesario analizar los estándares de crédito que mantiene la empresa revisarlos con la teoría y de esta forma ayudar por medio de las políticas de crédito y cobro a la consultora,

para que le sea más factible mantener su buen récord con la empresa, con la consecuente disminución de la anulación y aumentando de esta forma la efectividad de entrega de pedidos.

Objetivos

Objetivo General

Identificar los factores que conllevan a que las consultoras no pueden dejarse su pedido el día de reparto en el momento que el distribuidor llega a su casa.

Objetivos Específicos

Investigar los estándares actuales de crédito para la empresa para disminuir sus niveles de morosidad en sus consultoras.

Determinar el nivel de capacitación de los distribuidores para la atención a las consultoras que permita generar una buena experiencia de compra.

Verificar el calendario operativo existente, para validarlo de acuerdo con las mejores opciones que presenten las consultoras con respecto al pago de sus pedidos.

Revisar las opciones adicionales de medios de pago que solicitan las consultoras y verificar el modelo de entrega de pedidos.

Preguntas de la Investigación

Se deben contemplar las áreas problemáticas que se quieren evaluar, para que las preguntas de la investigación tengan éxito, y queden establecidas en cuanto a tiempo y espacio de acuerdo con el estudio que se está realizando. Algunas de las preguntas de la investigación propuestas son:

¿Otorga la compañía el crédito adecuado para que la consultora pueda recuperar el dinero para sus respectivos pagos?

¿Está la consultora satisfecha con el servicio que recibe de los distribuidores en la entrega de sus pedidos?

¿Posee el distribuidor la capacitación completa para brindar un adecuado servicio al cliente?

¿Ha disminuido la efectividad de entrega de pedidos por cuestiones internas de la organización?

¿Representa la anulación un rubro importante dentro de los indicadores que debe cuidar la empresa por año?

¿La empresa posee problemas en el momento de afiliar a sus consultoras?

¿Se deben adicionar más opciones para la recaudación del dinero para las consultoras?

Estas preguntas sobre la investigación van a permitir tomar el rumbo en la búsqueda de la solución al problema, con ellas se pueden identificar las variables que deben ser evaluadas para comprender ¿cuál es la situación actual de la empresa? Y hacia ¿dónde se quiere dirigir?.

Justificación de la investigación

La investigación tiene la justificante en miras a aumentar los niveles de efectividad de entrega de los pedidos, a la vez pretende disminuir los niveles de anulación. La empresa mantiene un alto índice de responsabilidad social sobre la población, por ende, constantemente está buscando las mejoras necesarias y sobre todo que sean en ambas vías, procurando la perfección en el servicio brindado y a la vez que ayude a mejorar sus niveles en este caso de anulación de pedidos y efectividad de entrega.

Se pretende con la presente investigación, encontrar aquellas deficiencias que impidan realizar una labor a cabalidad que ayude a disminuir altos costos de logística de anulación y acomodo de mercancías, y aumentar sus niveles de ventas por la misma razón.

Marco Teórico

Avon en Costa Rica nació en el año de 1965 y su visión es la de ser reconocidos como la mejor opción de negocio y desarrollo económico para las consultoras, actualmente se cuenta con dieciocho mil representantes en todo el país, su sistema de ventas es por catálogo y se tiene dieciocho campañas al año. La afiliación a la empresa es gratuita y tiene que pasar por un proceso de pre-selección, donde se toman en cuenta algunas variables para dar el visto bueno a una persona y que pueda iniciar su negocio con Avon.

Se brindará un marco de referencia sobre los conceptos que serán necesarios para no desviar el estudio y mantener claros los objetivos planteados. Para lo anterior se van a desarrollar una serie de definiciones:

Consultora: Es la persona física que se convierte en cliente de la empresa, luego de pasar por un proceso de afiliación.

Distribución: Es el sistema que permite el traslado de las mercancías desde las bodegas de los fabricantes hasta los clientes para su almacenamiento o consumo final.

Distribuidor: Comprende la persona física que se encarga de realizar las entregas de acuerdo con las rutas establecidas de reparto por día.

Costos de distribución: Dentro de estos se pueden identificar los costos de mano de obra que normalmente representan entre el 50% y el 65% de sus costos totales; de ello la importancia de buscar la incorporación de métodos mecanizados de operación para reducir en alguna medida estos márgenes. Otro rubro que tiene una importante participación, son los costos de transporte los que en algunas ocasiones alcanzan del 10% al 15%, para buscar la reducción de esto es necesario evaluar el método más adecuado. Otros rubros menos representativos dentro del esquema de los costos de distribución son: los costos de embalajes, de almacenamiento y gestión de stocks, (Diez, 1999, 11-12).

Canales de distribución: *“son los caminos seguidos por un producto o servicio para ir desde la fase de producción a la de adquisición y consumo”* (Diez, 1999, 6). La empresa en este sentido emplea un canal directo, no se utilizan intermediarios por lo que la exigencia en el servicio es vital ya que los distribuidores mantienen un contacto directo con la consultora.

El servicio de entrega: *“Es el tiempo que media entre la recogida de un pedido y la llegada de la mercancía al cliente”* (Ferré, 1996, 107). Los vehículos de reparto normalmente salen en las primeras horas de la mañana, durante todo el día se visitan a las consultoras para la entrega de cada pedido, normalmente ya existe una hora en la que la consultora sabe que el distribuidor le va a llegar; aun así existen inconvenientes que pueden afectar el reparto de una u otra forma.

Efectividad de Entrega: Se refiere a la división entre los pedidos entregados por el distribuidor y el total de pedidos llevados en la ruta.

Servicio al cliente: Es aquel que busca *“establecer diferencia evidente y mensurable por los clientes y producir un impacto real sobre la forma en que se hacen las cosas dentro de la compañía* (Walker, 1991, 9).

Campaña: Corresponde a veintidós días naturales por los que estará vigente un folleto de venta de la empresa y sobre el cual sus consultoras podrán realizar sus negociaciones.

Crédito: El crédito es la opción que le brinda la empresa a las consultoras para recibir su producto y cancelarlo en la campaña siguiente, con ello existe un financiamiento de veintidós días que puede aprovechar la consultora para darle movimiento al dinero.

¿Dónde estamos hoy?: De mucha relevancia es conocer la actitud del personal, por ejemplo, verificar que piensa el personal con respecto a: objetivos de la organización, la prestación del servicio al cliente, las comunicaciones, la forma en que se les dirige, la cantidad de influencia que tienen y la calidad de su preparación. Conociendo estos factores se podrá identificar el compromiso de los distribuidores con respecto a la labor que realizan y con ello se evaluarán las deficiencias para determinar el rumbo a seguir.

Satisfacción del cliente: *“nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”* (Kotler, 2004, 236). La empresa es partidaria de la búsqueda de la satisfacción total, con ello es posible lograr la lealtad del cliente y además la publicidad de boca, que está muy de moda hoy en día.

Conocer al cliente: Es sumamente importante antes de planificar cualquier cambio, prestar atención al mercado, averiguar en ese momento cuales son las necesidades y las expectativas de los clientes (Walker, 1991, 15).

Conocer a la competencia: Primeramente es necesario conocer ¿quiénes son nuestros competidores?, para poder averiguar ¿qué es lo que hacen?, por último, es importante identificar ¿qué efecto producen sobre el mercado?.

La venta: La empresa en este sentido tiene un híbrido de los diversos tipos de ventas que existen, realmente se aplican casi todos los tipos de venta, directa, por teléfono, por televisión, domiciliaria, ambulante, en fin son aprovechados todos los mecanismos posibles para brindar un mejor servicio a la consultora. (Diez, 1999).

Descuento por pronto pago: Reducción en el importe a pagar de acuerdo con condiciones que se establecen como por ejemplo 2/10, donde se le brinda al cliente un 2% de descuento al cancelar su deuda diez días antes de su vencimiento. En este momento la empresa no brinda ningún concepto de este tipo para las consultoras.

Cuentas incobrables: Son aquellas cuentas que por el tiempo y el trámite que se les ha seguido, no ha podido ser posible su recuperación, se tramita una aplicación de una provisión

que se ha creado para cubrir esta deficiencia contable y financiera que le producirá a la organización.

Comisiones: Es el importe que se le proporciona generalmente al personal de ventas por el cumplimiento de las metas asignadas, el cual está contemplado dentro de sus cálculos de salario para efectos laborales. La empresa otorga una comisión al distribuidor por cada pedido que logra entregar en forma efectiva.

Definición del tipo de investigación:

Al tratarse de un problema tan específico de una organización y de acuerdo con la teoría revisada se podría indicar que la investigación contiene varios tipos de estudios.

El problema está ligado a un grupo de variables que se relacionan entre sí, lo que muestra el desarrollo de un estudio de correlación, donde se determinarán los aspectos que afectan la anulación de pedidos y la baja efectividad en la entrega de los distribuidores. El crédito que se brinda puede no ser el más adecuado para las necesidades de las consultoras, por ello será también una variable a estudiar. Los métodos de recolección de los dineros, puede ser que beneficien a una gran cantidad de vendedoras y otras estén siendo afectadas por los lugares donde viven y las pocas opciones para realizar depósitos y otro punto sería que la capacitación del personal deba revisarse.

La poca bibliografía que puede ser encontrada de este tema hace ver que la investigación podría ubicarse dentro de la exploratoria, ya que se puede encontrar información muy detallada de las variables por separado; pero al buscar relacionarlas entre sí, la teoría es sumamente escasa.

Hay que adicionar también, que la descripción de las variables en su conjunto, hace notar la presencia en algún grado de la investigación de tipo descriptiva.

Se puede indicar con lo anterior, que la investigación inicia de manera exploratoria al buscar bibliográficamente los conceptos y buscar relacionarlos entre sí. La encuesta busca explorar un poco más sobre el fenómeno; para pasar al proceso descriptivo al mencionar la situación actual, ¿cómo es que se comporta hoy la consultora ante la situación de no poder dejarse el pedido que le llegan a dejar? Se debe buscar la correlación entre las variables para poder establecer ¿por qué a pesar de las ventajas que ofrece la organización la consultora no puede recibir su pedido?; encontrar la relación entre estos factores y determinar por qué se

relacionan, permitirá establecer los cambios necesarios para aumentar los niveles de servicio y mejora para la organización.

Establecimiento de las Hipótesis

Se busca por medio de las hipótesis, poder probar las teorías que se han investigado, por ello se han determinado algunas que serán objeto de la investigación y que se buscará encontrar las respuestas; de acuerdo con la confección de encuestas para tabular la información y formular de así las conclusiones necesarias.

- El tiempo de crédito que ofrece la empresa afecta que la consultora no pueda dejarse su pedido.
- El distribuidor no quiere recibir el efectivo de parte de la consultora, por ello no logra entregar los pedidos.
- Los repartos que se realizan días antes de las quincenas de pago afectan, porque la consultora no ha recogido suficiente dinero para poder pagar.
- Las direcciones mal elaboradas hacen que los distribuidores no logren visitar a la consultora para entregarle su pedido.
- El trato del distribuidor en el momento de la visita tiene desmotivada a la consultora para recibir su pedido
- La consultora está dispuesta a dejarse su pedido si le aumentan las opciones para realizar el pago a la organización.

Las hipótesis establecidas, de acuerdo con el tipo de investigación que se ha planteado, son de carácter correlacional, donde se establecen las asociaciones entre variables que terminan afectando a la consultora para que no pueda hacer efectiva la adquisición de su pedido en el momento que es visitada por el distribuidor.

Se buscarán con ellas, establecer no solo sus implicaciones, sino cómo están ligadas entre sí y su impacto en el grado de efectividad que puede tener la empresa, y que al final de la operación determinará el nivel de pedidos que serán anulados en cada campaña.

Definición de variables:

Antes de definir las variables del estudio, es importante mencionar que muchas de ellas son objeto de medición y se hacen por campaña. La mayoría se mide como porcentaje de las ventas porque es el principal indicador que lleva la organización.

Efectividad de entrega: La efectividad de entrega de manera operacional es el porcentaje de la cantidad de pedidos entregados contra la cantidad total de pedidos que llevaba el distribuidor para el reparto. Dentro del marco conceptual, la efectividad es descrita de la misma forma que la aplica la empresa.

Anulación: La anulación es un porcentaje que sale de acuerdo con la cantidad de pedidos que no fueron retirados por las consultoras contra la cantidad total de pedidos que fueron alistados por campaña. La parte conceptual de esta variable es la que se conoce normalmente como devoluciones sobre ventas o ventas perdidas, se mide bajo el mismo concepto.

Crédito: A nivel operacional, la empresa brinda la opción de crédito por una campaña, o sea; veintidós días naturales, cuando el distribuidor le llega a dejar el pedido a la consultora, debe de cancelar la campaña anterior para que el pedido le pueda ser dejado. La mayoría de las organizaciones y proveedores a nivel nacional trabajan bajo el sistema de crédito de treinta días; algunos proveedores inclusive otorgan sesenta días de plazo para cancelar las deudas.

Morosidad: Operacionalmente esta variable se define como aquella consultora que al pasar su período de crédito, no cancela; por ello pasa a formar parte de la cartera morosa y sobre la cual se aplica un seguimiento por parte de un gestor de cobro para su eventual recuperación del saldo adeudado.

Forma de Pago: Este aplica a nivel del método que cancela la consultora; la empresa mantiene una conectividad directa con el Banco Nacional de Costa Rica, lo cual no funciona así con los otros bancos. En caso que la consultora no pueda realizar el depósito por algún inconveniente, el distribuidor está en la obligación de recibir el efectivo; sin embargo, existe la hipótesis que a muchos de ellos no les gusta recibirlo.

Fecha de reparto: En la empresa existe un calendario operativo el cual está elaborado de tal forma que una consultora es visitada cada veintidós días naturales durante dieciocho veces al año, por ello se puede dar el caso que el día quince sea visitada y posteriormente sería visitada el día ocho del siguiente mes y así sucesivamente cada veintidós días, dentro de las

hipótesis se planteó que la fecha de reparto afecta a la consultora y puede ser una opción a mejorar para aumentar las entregas de pedidos.

Nivel de capacitación del distribuidor: Esta es otra variable a investigar debido a que se estimó que algunas consultoras puede que no reciban su pedido, producto del trato que reciben del distribuidor.

Contratos: La consultora para formar parte de la empresa debe pasar un proceso de pre-selección, donde se hacen una serie de verificaciones por parte de personal especializado y de cuyo análisis se determinan si puede iniciar su negocio con Avon.

Cantidad de pedido de entrega: Se deberá medir la cantidad de pedidos que lleva el distribuidor, para determinar la capacidad óptima y brindar un adecuado nivel de servicio.

Diseño de la investigación:

Se pretende con la exposición del diseño, establecer la forma para obtener las respuestas a las preguntas y poder comprobar las hipótesis planteadas. Se generará la información necesaria por medio de estrategias que ayuden a su recolección.

Se aplicará un diseño descriptivo, el cual se caracteriza por conocer la situación actual, realizar las consultas necesarias para describir las fortalezas y debilidades del proceso.

Se ha determinado el estudio prospectivo, ya que de acuerdo con los resultados, se evaluarán algunos cambios para proponer su implementación y observar en el mediano plazo sus resultados; claro está, que esto inició con datos retrospectivos de ciertas relaciones de causa y efecto.

Se desarrollará un cuestionario destinado a aquellas consultoras que de acuerdo con una revisión de la base de datos de la empresa, en alguna ocasión anularon su pedido. La intención de la investigación es poder encontrar las variables que más han afectado a las consultoras a la hora de recibir su pedido, por ello se investigarán las que en algún momento no pudieron dejarse el pedido cuando se lo llevó el distribuidor.

Debido a que el tipo de investigación es correlacional, se tabulará la información recabada para establecer las relaciones que más se mencionan como las causantes del problema. Con ello deberá existir una validación interna de los resultados tomando como punto inicial los indicadores que hoy se tienen; y de acuerdo con los cambios que se puedan proponer en el

mediano plazo, se aplicarán las mediciones posteriores en miras a verificar si existen mejoras en los indicadores y tanto los niveles de efectividad y anulación mejoraron.

Segundo Apartado

Unidad de Análisis:

La unidad de análisis es, sobre qué o quiénes se van a recolectar los datos (Hernández, 2006: 236). Para el estudio se ha definido en este aspecto a aquellas consultoras de Avon de Costa Rica que se encuentran en la base de datos de la empresa, con ello se les evaluará de acuerdo con los aspectos que se han definido en los apartados anteriores.

La Población:

La población en estudio son todas las consultoras que han realizado la anulación de su pedido; o sea, son las que al momento de visitarla el distribuidor para entregarle su orden, no se lo han dejado y posterior al vencimiento del plazo para efectuar el retiro, tampoco lo hizo. Esta base de datos será delimitada de acuerdo con el último periodo fiscal concluido el reciente 30 de setiembre del presente año, con ello serán tomadas las representantes con esta característica ubicadas entre el 1 de octubre del 2008 y el 30 de setiembre del 2009.

Tipo de Muestra:

La muestra a seleccionar será probabilística para buscar que las consultoras que se seleccionen, lo sean al azar dentro de una población definida. Con ello se pretende utilizar muestreo simple, de manera que todas las consultoras tengan la misma probabilidad de ser elegidas.

Marco de muestra:

El marco de muestra es el listado de consultoras que durante el último año fiscal anularon su pedido al menos en una ocasión, de acuerdo con un registro que será obtenido del sistema que maneja la empresa y donde la variable a tomar en cuenta es la anulación del pedido en alguna ocasión.

El listado de consultoras que se ha definido como marco muestral es de un total de 10.246 consultoras que en al menos en una ocasión han anulado su pedido. Se buscará establecer las razones que están incidiendo en el incumplimiento de los requisitos establecidos, las que se definen como variables de la investigación.

Variable independiente: Partiendo del concepto de incumplimiento de los requisitos para hacerse acreedora de recibir el pedido, se considerará como variable determinante el incumplimiento de pago, para calcular la proporción de distribuidoras que atribuyen a esa razón la causa que se investiga. Dentro de la investigación analizaremos las causas de dicho incumplimiento, pero para efectos de cálculo de muestra, partiremos del concepto de proporción de incumplimiento de pago.

La muestra:

Se tienen las siguientes consideraciones Para el tamaño de la muestra:

Fórmula de cálculo para la proporción.

$$n = z^2\pi(1 - \pi)/d^2$$

El tamaño de la muestra queda determinado por z , d y π , donde, z es el grado de confianza, d es el error máximo permisible y π es la proporción muestral que se desea estimar. El problema es que no conocemos el valor de π , al que vamos a buscar con la muestra, pero podemos estimarlo a partir de encuestas efectuadas previamente.

¿Qué sucede si no hay encuestas previas y el valor de π es desconocido? Veamos una solución. Multiplicando $\pi(1 - \pi)$ (o p por q como hemos visto) adquiere su valor máximo cuando $p = 0,50$, lo que nos permite concluir que, a igualdad de los otros factores, se requiere un tamaño muestral mayor cuando $\pi = 0,50$ que cuando toma cualquier otro valor; o sea, el valor 0,50 “maximiza” el producto p por q . Lo anterior nos permite tener la seguridad de que el tamaño de muestra así obtenido será suficiente para satisfacer los requerimientos establecidos, independiente del valor de π .

Tamaño de la población: $N = 10.246$ consultoras

Nivel de confianza de 90%: $Z = 0,90 \rightarrow Z = 1,645$

$\pi = 0,5$ Maximizamos la proporción dado que no conocemos la variancia de la población.

$$\pi(1 - \pi) = 0,5$$

Máximo error permisible: $d = 0,04$ (4%) $\rightarrow d^2 = 0,0016$

Fórmula del tamaño de muestra: $n = \frac{0,5 \times 0,5 \times 1,645^2}{0,04^2} = 423$

$$0,04^2$$

Manteniendo de acuerdo con ello, un nivel de confianza del 90% con un error estándar de 0,04 se calcula el tamaño de la muestra en 423 consultoras a las que se les debe de aplicar el cuestionario elaborado para determinar la proporción que no retiran sus pedidos por incumplimientos en el pago. Nota: dado que la muestra es menor al 10% de la población el factor de corrección por población finita se considera próximo a 1.

Procedimiento de selección:

Se aplicará el método de número al azar o random, con respecto al procedimiento de selección de las consultoras que estarán dentro de la muestra, a partir de una tabla de números aleatorios para determinar la misma probabilidad a toda la población seleccionada y de esta forma obtener la muestra requerida.

La recolección de datos:

Se aplicará una entrevista personal por la vía telefónica para el presente trabajo.

Esta encuesta, antes de su aplicación formal, requerirá algunas pruebas para determinar la funcionalidad y desarrollo de preguntas adecuadas y que concreten el tema seleccionado de una manera veraz y confiable.

La mayoría de las preguntas propuestas para el cuestionario serán de respuesta cerrada por las ventajas que se tienen al momento de la tabulación de la información y sobre la posibilidad de determinar con mayor rapidez las causas que originan el problema.

Una vez que se aplique la encuesta se procederá a tabular la información para presentar la información en cuadros y gráficos, calcular los estadísticos y llevar a cabo el análisis de los resultados obtenidos, para obtener las conclusiones y recomendaciones.

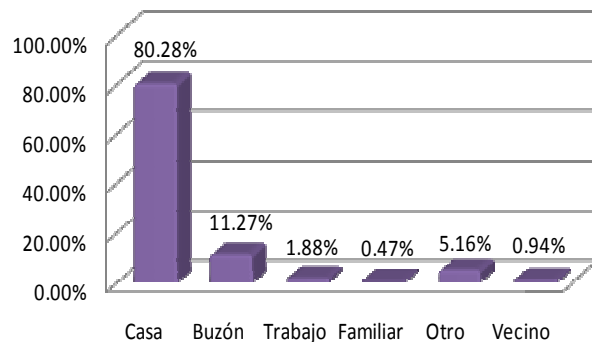
Análisis de los Resultados

Los clientes promedio de Avon de Costa Rica son consultoras de clase media y media baja, donde a pesar de poseer, en la mayoría de los casos de casa propia; dichas casas son habitadas por más de tres personas y en el 85% de ellas son de una planta.

Esta variable de la clase social hace notar la necesidad que tiene la población de usar empresas como Avon de Costa Rica como medio de subsistencia; sin embargo, también reflejan el resultado negativo de acuerdo con los niveles de morosidad que se presentan actualmente. Algunas de las zonas que presentan mayor problema son Limón, Guanacaste, Zona Sur y algunas partes de Alajuela y Puntarenas.

Queda demostrado que el sistema de Avon de entrega en la puerta de la casa de la consultora es una excelente herramienta para beneficio del cliente, ya que el 80% prefiere recibirlo en su casa. Al cruzar esto con los motivos de no entrega del pedido también, se puede observar que la falta de dinero es el principal factor que ha afectado a las consultoras

Gráfico Nº1
En qué lugar recibe su pedido



La empresa ha logrado mantener una buena imagen al ofrecer personal de distribución bien capacitado y donde la presentación es vital, de acuerdo a que en más del 90% de las personas analizadas no tienen queja alguna ni de su trato, tampoco de la presentación del distribuidor.

Gráfico Nº2
Trato del distribuidor

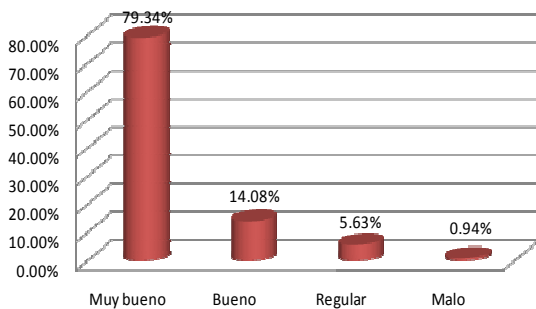
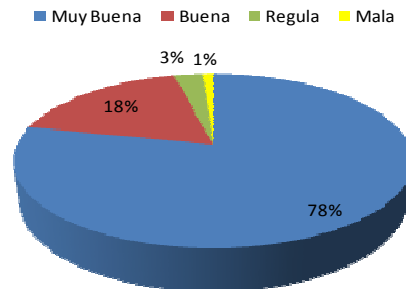


Gráfico Nº3
Presentación del distribuidor



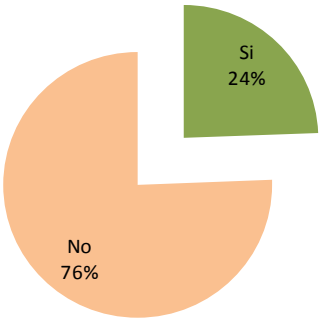
Existe a pesar de lo anterior, un porcentaje de consultoras que les gustaría que el distribuidor sea más amable. Al analizar esto se puede cruzar esta variable con la cantidad de consultoras que lleva un distribuidor por ruta, el cual ronda las 113 consultoras diarias, con ello se puede ver que el día está recargado, lo cual hace que los muchachos hagan un esfuerzo adicional para realizar un buen trato, pero la falta de tiempo en algunas ocasiones provoca disconformidades por parte de la consultora. En un trabajo de campo donde se realizó con un distribuidor a reparto, pudo ser verificado que el tiempo es una variable que los distribuidores tienen muy limitada, por la cantidad de consultoras que reparten y en algunas ocasiones hay apuros para evitar visitar algunas zonas de alto riesgo en horas de la tarde-noche.

Un factor que las consultoras reflejan como de mejora es la hora de llegada del distribuidor en el sentido que sea más puntual. Revisando algunos puntos, la empresa está incursionando en

un proceso de re-pedidos que son entregados por personal ajeno a distribución y ello ha ocasionado algunas molestias, porque no son visitadas a la misma hora que las visita el distribuidor. Otro aspecto de mejora, es que las consultoras necesitan que los pedidos les lleguen completos, en el sentido de que les llegue todo lo solicitado y a la vez no les envíen producto que no han solicitado.

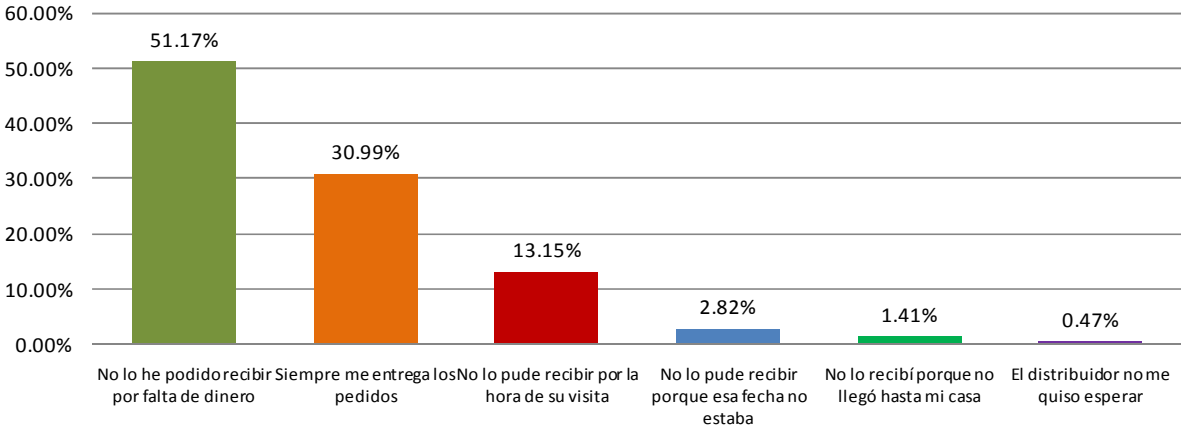
La incidencia de problemas en la entrega de pedido es baja, ya que solamente en el 24% de las consultas hubo algún problema a la hora de recibir el pedido, esto puede ser corroborado con la gráfica anterior donde el distribuidor tiene una participación directa en el punto de contacto con la consultora y su trato es determinante para que se deje el pedido

Gráfico №4
Problemas con la entrega de su pedido?



Dentro de las principales variables que fueron indicadas por las consultoras como las causantes de no dejarse el pedido está: en primer lugar la falta de dinero con un 51% de los casos, además por la hora de la visita del distribuidor con un 13%, observando en el reparto en que se participó hay consultoras a las que se les visita muy temprano, y algunas de ellas o no se han levantado y otras están en las labores principales para dejar a sus hijos en las escuelas o colegios y por ello el pedido en ocasiones no es entregado; porque el distribuidor cuenta con muy poco tiempo para esperar a la consultora lo cual genera problemas; esto está reflejado en el gráfico 5 en un porcentaje bajo.

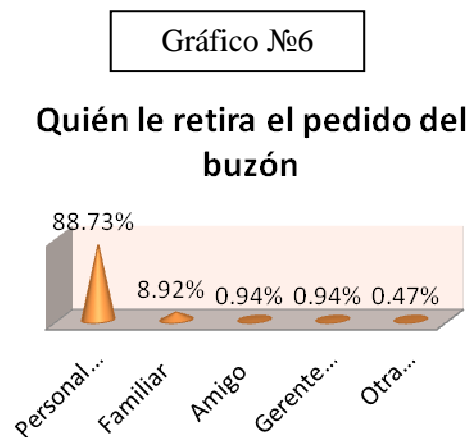
Gráfico №5
Cuando el distribuidor la visita



Un motivo que tiene suma importancia, a pesar de representar solamente un 1.41%, es la visita a la casa de la consultora; la política de la compañía es la entrega del pedido en la puerta de la casa, se puede observar que hay casos donde el distribuidor no la visita por cuestiones como el acceso a la casa de la consultora, dependiendo del vehículo que lleve en ese momento o inclusive por la hora de la visita. Esto genera insatisfacción y en alguna medida hace que se pierdan clientes por incumplimiento.

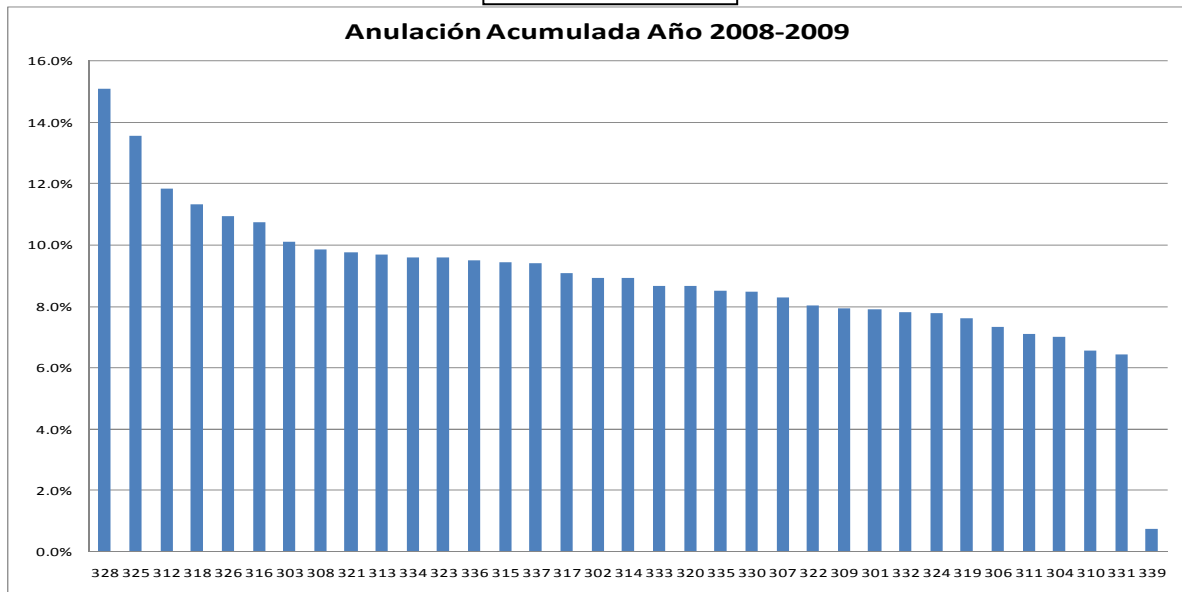
Analizando las variables como la anterior, donde la consultora en el 51% ha indicado que no ha podido dejarse su pedido por falta de dinero, esto también puede enlazarse con las variables de los motivos de anulación donde el 43% de consultoras fue porque sus clientes no cancelaron lo que le debían, donde se puede observar una falta de compromiso de los clientes a la hora de cancelarle a las consultoras, lo cual hace que éstas últimas le queden mal a Avon. Con esto se puede concluir que las consultoras deben idear maneras para escoger mejor a sus clientes para evitar estas situaciones.

Cuando el pedido ha quedado en el buzón, los resultados demuestran que el 89% de las consultoras lo retiran personalmente; por otro lado el 9% utiliza a un familiar para que le recoja el pedido y de esta forma el pedido no sea anulado y la consultora no pierda sus ventas.



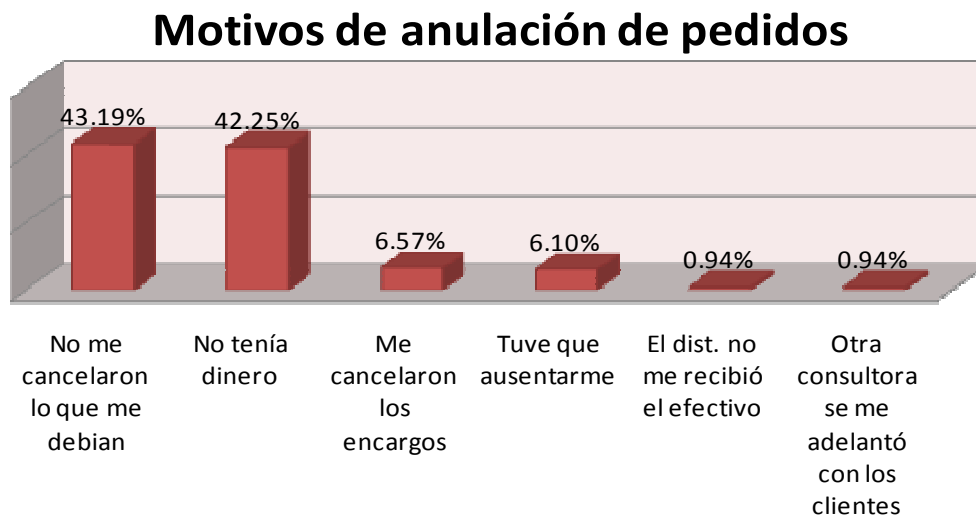
Existe un grave problema de falta de dinero en mayor nivel en las zonas rurales del país, a pesar que la consultora en muchas ocasiones se preocupa por retirar el pedido del buzón, esto puede ser cruzado con la variable de anulación de pedidos, la cual muestra la cantidad de pedidos que son devueltos a la compañía porque la consultora no pudo retirarlos del buzón (ver gráfico siguiente).

Gráfico №7



El buzón en alguna medida, viene a darle la oportunidad a la consultora, al brindarle cinco días adicionales para que retire su pedido; sin embargo, se observa que hay zonas con altos índices de anulación, producto de la difícil situación económica, especialmente en zonas rurales.

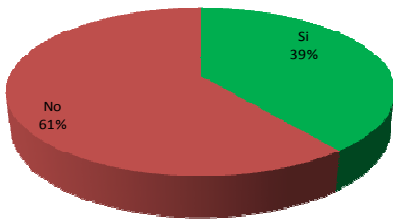
Gráfico №8



Avon de Costa Rica trabaja bajo el método de encargos, por lo que se observa que algunas consultoras respondieron como motivo de anulación, el hecho que sus clientes les cancelaron los encargos, esto puede ser por el tiempo que debe transcurrir entre el momento que se hace el pedido y el momento del reparto, el cual se puede estar afectando por arrepentimiento de los clientes cuando la consultora le llega con los productos; o por situaciones como que no tiene dinero en el momento de llegarle la consultora con lo pedido.

Gráfico No9

Le gustaría recibir su pedido en otras fechas



Las consultoras, en lo que respecta al sistema de crédito, se encuentran de acuerdo en un 94%; aun así al cruzar esta variable con los factores, les ayudaría a dejarse siempre su pedido, indican que les brinden más tiempo para cancelar, con un 72% que solicitan esto.

Se nota con ello, la evidente necesidad que tiene la empresa de incorporar algún tipo de arreglo de pago a nivel del departamento de crédito y cobro; debido a que en muchas de las respuestas recibidas, las consultoras comentaron que a ellas les gustaría seguir vendiendo y poder arreglar en alguna medida sus saldos morosos. Esto beneficia a ambas partes porque la empresa recupera la morosidad, mantiene a sus consultoras en la empresa y se evita que se vayan a la competencia.

Existe con respecto a las fechas de reparto, una conformidad de la consultora ya que anticipadamente se le indica el día de su reparto por medio de una documentación que se le entrega periódicamente, con ello el 60% está conforme; sin embargo, hay un 40% que indicó que le gustaría recibir su pedido en otras fechas.

Gráfico No10

Le gusta el sistema de crédito

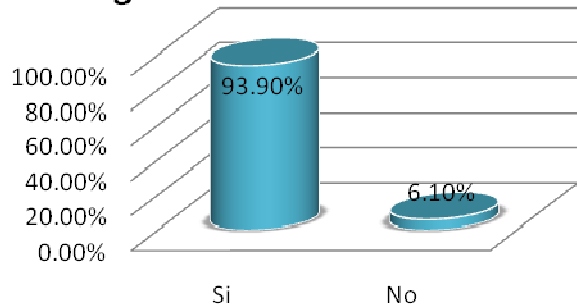
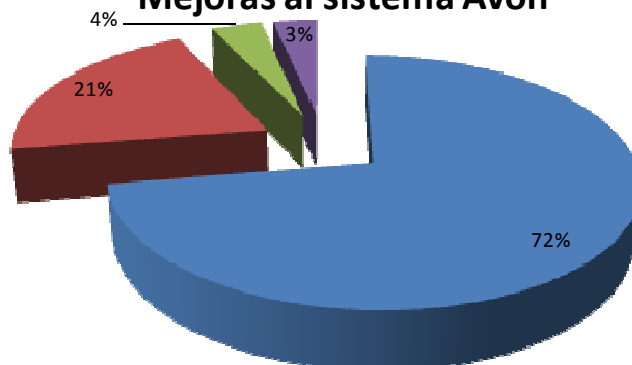


Gráfico No11

Mejoras al sistema Avon



■ Que le den mas tiempo para pagar ■ Que le reciban el efectivo ■ Otro ■ Que puedan pagar e otros bancos

Un 21% de las entrevistas indicó que les gustaría que les recibieran el efectivo, esto va en el sentido que a muchas consultoras les queda bastante complicado ir a depositar el dinero al banco por las distancias, la incomodidad del desplazamiento con sus hijos o por seguridad; con ello están solicitando que la empresa reciba en todo momento el efectivo y de esta forma ellas se puedan evitar el hecho de salir de la casa a depositar el dinero.

Algunos otros comentarios recibidos son, por ejemplo, variar las fechas de pago a Avon en las quincenas para que coincidan con las fechas de pago salariales y de esta forma poder siempre dejarse el pedido en el momento que se lo lleva el distribuidor a la casa.

Conclusiones

- La empresa Avon de Costa Rica cumple una misión de responsabilidad social ante la población costarricense, donde sus principales clientes son familias de clase media baja con casa propia y donde la empresa se convierte en su fuente de ingresos para el sostenimiento familiar.
- Los niveles de morosidad más altos se encuentran en las zonas rurales del país, producto de las distancias, por la “falta de trabajo” en la zona y lo difícil de algunos accesos. Además, se detectó un procedimiento de ingreso de consultoras que requiere mejoras. Con esto se realizó una revisión del proceso para nombrar una clienta y se detectaron deficiencias, como por ejemplo: las consultoras no llevan un proceso de revisión de su récord crediticio, lo que pone en peligro la posición de la empresa al ingresar personas que puedan tener serios problemas en otras compañías
- La empresa posee una excelente ventaja en aspectos de penetración de mercado con el sistema de reparto a domicilio; sin embargo, los aspectos “falta de tiempo” afecta algunos repartos como lo indica la política.
- Queda establecido que el servicio del distribuidor está cumpliendo con las expectativas de las consultoras en cuanto al trato y su presentación personal en el momento de entrega de pedidos.
- Existe una queja de algunas consultoras en cuanto a la “amabilidad del distribuidor” y se puede concluir que esta falta obedece a las cargas de trabajo asignadas diariamente, donde los tiempos diarios se ven muy limitados para cada consultora; llevando en algunos casos a dejar de lado la amabilidad y enfocarse solamente en la entrega apresurada de los pedidos.
- Se ha determinado que el sistema de Avon-Express está en un proceso de re-acomodo por lo que la visita a la consultora es muy variada, lo cual está ocasionando algunos disgustos debido a que, como no hay hora fija de visita, indican que tienen que esperar todo el día al personero de la empresa, lo cual no es bien visto.
- La cuarta parte de las consultoras entrevistadas indicaron haber tenido problemas en algún momento, lo cual refleja que hay situaciones que deben corregirse. Algunas de las situaciones mencionadas está, la solicitud de las consultoras que los pedidos les lleguen

completos, se refieren a aquellos productos que solicitan y que por cuestiones de disponibilidad de inventario no se les puede suplir. Por otro lado, también existe una queja en cuanto a que les llegan productos que ellas no solicitaron. Con esto se concluye que el problema está en ocasiones en el proceso de lectura digital de las órdenes de compra, ya que el proceso es automatizado; sin embargo, el sistema en ocasiones interpreta de una forma diferente la escritura en la orden y le asigna un código diferente al que la consultora solicitó. Otro factor que afecta lo anterior son los errores que se pueden presentar en la preparación de cada pedido de las consultoras, donde el proceso es manual y se presentan errores humanos. Ante esto la empresa está en proceso de implementación de una manera automatizada de empaque.

- La difícil situación que se vive en el país ha hecho que muchas consultoras hayan tenido que quedarle debiendo a la empresa. Con esto se pudieron analizar algunas zonas de alto riesgo, las cuales no son visitadas por los distribuidores, los pedidos quedan en un lugar acordado y las consultoras lo retiran en ese lugar; ante esto se están teniendo grandes problemas de pago, porque los cobradores tampoco ingresan y muchas consultoras hacen su primer pedido y luego no cancelan, sabiendo que el cobrador no la va a visitar por vivir en zonas de alto riesgo.
- Existen algunos pedidos que no son entregados de acuerdo con la política de la empresa en la puerta de la casa de la consultora, porque el distribuidor no le da tiempo de visitarla o por lo complejo para llegar a la casa del cliente.
- La zona que tuvo mayor anulación en este período fiscal es la 328, la cual es Limón con un 15% de la venta de esa zona, seguida por la 325 que es la parte de Guanacaste, por su parte la 312 es la zona de Pérez Zeledón, 318 Guápiles y 326 Puntarenas. Con esto queda demostrado que la mayor anulación se encuentra en estas zonas rurales del país donde también, puede ser visto que se encuentran zonas de alta morosidad. Por ende el efecto es doble, primeramente las consultoras que compran, no pagan y se convierten en morosas; además, las que no pueden dejarse el pedido, no lo retiran del buzón y esto hace que se aumente la anulación.
- La mayor razón por la que las consultoras anulan su pedido es por “falta de dinero” y en este sentido básicamente porque los clientes no les cancelan el producto, lo cual hace que lo tenga que terminar cancelando la consultora, que al final se desmotiva y se retira de la empresa. El otro factor indicado, es que una vez hecho el pedido los clientes deciden

cancelar lo solicitado, lo cual hace que la consultora quede con el producto sin colocar y la cuenta pendiente.

- Existe un 60% de conformidad con respecto a dichas fechas, en cuanto a la confección del calendario de repartos; sin embargo, un 40% indicó que les gustaría cambiar la fecha en que se le lleva el pedido por ejemplo algunas de ellas indicaron que les gustaría que la fecha quedará después de la quincena de pago.
- La solicitud a la que más énfasis hizo la consultora para poder dejarse siempre su pedido, es que le den más tiempo para pagar la cuenta; además, indicaron que les gustaría seguir vendiendo por medio de lograr un arreglo de pago con la compañía.
- La empresa debe evaluar aspectos relacionados con la seguridad de los distribuidores como cajas de seguridad u otros en los camiones para poder recibir en todo momento el efectivo, ya que los resultados mostraron una solicitud de las consultoras para que les reciban siempre el efectivo. Esto es importante porque algunas respondieron que no se dejaron el pedido porque el distribuidor no le quiso recibir el efectivo. Con esto queda concluido que algunos distribuidores no les gusta que les paguen con dinero.
- El sistema de crédito es bien visto por las consultoras, sin embargo, algunas solicitan más tiempo para pagar.
- En síntesis la empresa tiene varios procesos que pueden entrar en un plan de mejora que les permita controlar los niveles de efectividad en la entrega de los pedidos, lo cual hace que disminuya automáticamente la anulación al poder colocar los pedidos a las consultoras en el momento del reparto.

Recomendaciones

- La empresa, para mejorar los aspectos de morosidad, debe establecer los planes y rutas claras de cobro, las cuales le permitan visitar oportunamente a aquellas consultoras morosas y poner mayor personal en las zonas rurales.
- Además, debe establecerse una política formal de contratación de consultoras donde se revisen aspectos como: récord crediticio, morosidad de sus familiares, estabilidad de la persona en el lugar donde vive, facilidad para contactarla, veracidad de la información brindada. Como adicional, se debe hacer una revisión con páginas como “Datum” que le permitan identificar posibles problemas para evitar el ingreso de estas potenciales morosas. En este sentido también, es necesario filtrar a las consultoras que viven en sectores de alto riesgo, primeramente porque los distribuidores no las visitan y segundo porque las consultoras que quedan morosas difícilmente se les podrá realizar la gestión de cobro, esto evitaría generar grandes pérdidas de dinero como incobrables.
- Continuar con el mantenimiento y reforzamiento del trato del distribuidor con las consultoras, ya que es un aspecto de suma importancia para generar una experiencia de compra completa. Realizar capacitaciones periódicas sobre servicio al cliente y seguir inculcando los aspectos relacionados a la presentación personal haciendo ver al distribuidor que son la imagen de la organización.
- Realizar una revisión sobre las cargas de cada ruta para poder establecer la cantidad óptima de consultoras en cada reparto, que le permita al distribuidor disponer del tiempo suficiente para poder atender a las consultoras como ellas se lo merecen, pudiendo atender con calidad y amabilidad cualquier consulta o atraso que ella tenga, y puedan recibir siempre su pedido. En este sentido podría iniciarse la labor partiendo algunas rutas en dos, para enviar a más distribuidores y de esa forma probar los resultados con una encuesta post reparto y verificar el tiempo que le brindó el distribuidor a la consultora.
- Como apoyo a lo anterior y que también, tiene que ver con una queja de la consultora, es necesario estabilizar el proceso de Avon-Express, para brindar la seguridad en cuanto a la hora de la visita y de esta forma ella pueda dedicar el resto del día a sus labores normales, y que no tenga que estar esperando durante todo el día al personal de reparto.
- La empresa debe revisar sus cantidades de mercadería para poder disponer de todo el producto en el momento que las consultoras lo solicitan, con ello se eliminan las quejas de

falta de mercancías. También, debe realizar una capacitación más amplia al personal de facturación que les permita realizar de una forma más adecuada la revisión de las órdenes de compra, para que si el sistema asigna un código no solicitado se pueda corregir antes de pasar a alistar el pedido.

- ✿ Se recomienda, en cuanto a la preparación de los pedidos, continuar con un proyecto que tiene la empresa de automatizar la preparación de pedidos, se requiere agilizar la implementación para minimizar este problema de faltantes.
- ✿ Se recomienda, en cuanto a la anulación, realizar una revisión más exhaustiva a la hora de dar el visto bueno a una consultora de las zonas que se encuentran con la mayor morosidad, por otro lado, gestionar lo concerniente a giras de cobro a estas zonas para bajar estos índices y a la vez poder motivar a las consultoras a que nuevamente hagan un reingreso a la empresa y que mantengan un buen record crediticio.
- ✿ Sería recomendable, para que la consultora disminuya sus problemas con los clientes que no les cancelan los pedidos, brindarles algunos “tips”, como por ejemplo: solicitarles adelanto a los clientes para amarrarlos con la compra o algunos consejos sobre escogencia de clientes y sobre técnicas de cobro. Esto se puede realizar en las reuniones de presentación de campaña que se realizan con las consultoras activas.
- ✿ Sí es necesario realizar una revisión para optar por algunas opciones adicionales para que las consultoras puedan realizar sus pagos, a pesar que el calendario operativo está conforme al 60% de las entrevistadas, por ejemplo: cancelaciones parciales a la cuenta antes que le llegue el pedido o revisar financieramente la posibilidad para que la consultora pueda realizar sus cancelaciones en las quincenas. Por otro lado, se debe implementar un procedimiento de arreglo de pago para aquellas consultoras que deseen volver a la compañía. Podría implementarse un arreglo donde se le entrega su pedido, con ello habría que activarles la cuenta y se les debe dar un crédito especial más pequeño que el normal para analizar la evolución de la cuenta y si logra saldarla se le puede normalizar el crédito y liberarla para que siga con su negocio.
- ✿ Se le recomienda a la empresa contactar a los proveedores de cajas de seguridad y evaluar el proceso de incorporación en los camiones para poder recibir en todo momento el efectivo y brindarle a la consultora un servicio adicional; de igual forma, se brinde la seguridad al distribuidor que no van a manejar el efectivo en sus manos.

- Debido a que los distribuidores ganan comisión por los pedidos entregados, se recomienda a la empresa realizar un pago de comisiones en escala, de acuerdo a la efectividad que muestra cada distribuidor, ya que hoy se cancela un monto por pedido entregado, independientemente de la efectividad que haya logrado, la idea sería premiar a aquellos distribuidores que se esmeren más por entregar los pedidos, recibiendo el efectivo y brindando un servicio de calidad y en la puerta de la casa de la consultora como lo establece la compañía. Con ello se pretendería aumentar la efectividad, la cual ayudaría a que menos pedidos vuelvan a la empresa para ser anulados.

Bibliografía

Diez de Castro, Enrique (1999). Distribución Comercial. Mc Graw-Hill. España

Ferré Trenzano, José María (1996). Políticas y estrategias de distribución. Ediciones Díaz de Santos. España.

Walker, Denis (1991). El cliente es lo primero. Ediciones Díaz de Santos. España.

Peris, Salvador Miquel (2006). Distribución Comercial. Editorial Esic. España

Van Horne, James C (2002). Fundamentos de Administración Financiera. Prentice Hall. México

Stern, Louis (1999). Canales de Comercialización

Gómez, Giovanni (06/2002). Administración de las cuentas por cobrar condiciones de crédito y políticas de cobro.

<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/38/cxc3.htm>

Fernández, Loreto (2006). La Práctica de las finanzas de la empresa.

Moyer, Charles (2005). Administración Financiera Contemporánea

Tschohl, John (1994). Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente.

Rokes Berverly (2004). Servicio al cliente.

Ballou, Ronald (2004). Logística. La administración de la cadena de suministro.

Daniels, John (2004). Negocios internacional ambientes y operaciones

Días, Octavio (2006). Las ventas multinivel.

Blackwell, Roger (2002). Comportamiento del consumidor

Lussier, Robert (2005). Liderazgo

Abascal, Francisco (2002). Consumidor, clientela y distribución para la economía del futuro.

Anexos

Cuestionario Aplicado

Buenas tardes estimada consultora, el presente cuestionario tiene la finalidad de definir aquellos aspectos que están afectando la entrega de pedido cuando el distribuidor la visita, sus respuesta son de mucha importancia para nuestros resultados, le agradecemos el tiempo que nos dedica. De antemano muchas gracias.

1. ¿De cuál zona es usted? _____
 2. ¿Cuántas personas viven en su casa? _____
 3. ¿Su casa de es una planta o de dos plantas?
1 planta _____ 2 plantas _____
 4. ¿La casa en que habita es?
Propia _____ Alquilada _____ Prestada _____ Otro _____
 5. ¿Usted posee televisión por cable?
Sí _____ No _____
 6. ¿En su casa poseen vehículo propio?
Sí _____ No _____
 7. ¿Dónde recibe usted su pedido?
Casa _____ Trabajo _____ (Continúe)
Familiar _____ Vecino _____
- }

Buzón _____ Otro _____ ¿Cuál? _____ Pase a la pregunta 10

8. ¿Cómo es el trato del distribuidor cuando le entrega el pedido?

Muy buena _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

9. ¿Cómo es la presentación del distribuidor?

Muy buena _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

10. ¿Qué le gustaría que cambiara el distribuidor?

Que salude _____ Que sea más amable _____

Que se despida _____ Todo está bien _____

11. ¿Qué les gustaría que le mejoraran en la entrega de su pedido?

12. ¿Ha tenido problemas con la entrega de su pedido?

Sí _____ No _____ ¿Cuál? _____

13. ¿Cuándo el distribuidor la visita?

() Siempre me entrega los pedidos

() No lo he podido recibir por falta de dinero

() No lo pude recibir por la hora de su visita

() No lo recibí porque esa fecha no estaba

() No me simpatiza el distribuidor

() El distribuidor no me quiso esperar

() No lo recibí porque no llegó hasta mi casa

14. ¿Quién le retira su pedido cuando ha quedado en el buzón?

Personalmente _____ Otra consultora _____ Gerente de Zona _____

Amigo _____ Otro _____

15. ¿Si usted ha anulado un pedido fue por qué?

() No tenía dinero

() No me cancelaron lo que me debían

() Me cancelaron los pedidos

() Tuve que ausentarme

() Otra consultora se me adelantó con los clientes

() El distribuidor no me recibió el efectivo

() No quiero tratar con ese distribuidor

() Otro _____

16. ¿Le gustaría recibir su pedido en otras fechas que las indicadas en el Avon Recuerde

Sí _____ No _____ ¿Cuáles? _____

17. ¿Le gusta el sistema de crédito de Avon?

Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____

18. ¿Qué le gustaría mejorar del sistema de crédito de Avon?

() Que le den más tiempo para pagar

() Que le reciban el efectivo

() Que puedan pagar en otros bancos ¿Cuál? _____

() Otro _____

19. ¿Qué ayudaría a que usted se dejara siempre su pedido?

