



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

UN DIRECTIVO EN LA MONTAÑA RUSA

Erick Radicy-Jo, Hans Becerra-Ramírez

Lima, agosto de 2016

PAD Escuela de Dirección
Máster en Dirección de Empresas

Radicy, E. y Becerra, H. (2016). *Un directivo en la montaña rusa* (Tesis de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. Programa de Alta Dirección. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una [licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)



Escuela de Dirección
Universidad de Piura
Programa Master en Dirección de
Empresas

Un Directivo en la Montaña Rusa

Lima, 19 de agosto de 2016

A mis tres amores Michela, Danica y Carla.

Erick Radicy Jo

A Jannita,

Por el gran amor y apoyo brindado
en esta etapa de nuestras vidas.

Hans Becerra Ramírez

PROLOGO

Dentro de todas las materias abarcadas en el PAD hubo una en especial que me marcó profundamente por tratar temas tan cotidianos y cercanos a la realidad de cualquier directivo, sin importar el área en donde se desenvuelva. Es así como decidí comentarle a Hans sobre mi interés en desarrollar un caso de Gobierno de Personas, y posteriormente, contarle una situación real que viví cuando empezaba mi carrera profesional en una prestigiosa empresa trasnacional, donde tuve la oportunidad de equivocarme, acertar y seguir aprendiendo, es decir, poder trabajar en convertirme en un mejor directivo y líder.

Asimismo, Hans con una visión imparcial, pudo identificar muchos aspectos relevantes que no había tenido en cuenta y que son muy difíciles de apreciar cuando uno es el protagonista de la historia; por esta razón, su aporte ha sido fundamental para construir este caso.

Finalmente, pero no menos importante, ha sido el apoyo brindado por Mario Acosta, nuestro asesor y guía en la creación de este caso.

INDICE GENERAL

Introducción	5
Capítulo I: Caso: Un directivo en la montaña Rusa	7
1.1. Maxtor & Ventor	8
1.2. Antecedentes de Eddie Vizcarra	9
1.3. Estructura de Ventas	10
1.4. Terremoto en Ica	10
1.5. Max Farfán	11
1.6. Primera acción a ejecutar luego del audio	12
1.7. Planteamiento	13
1.8. Apéndice 1	15
1.9. Anexos del Caso	19
Capítulo II: TEACHING NOTES	27
2.1 Definición del Problema	
2.1.1. Primer Nivel	27
2.1.2. Segundo Nivel	27
2.1.3. Tercer Nivel	28
2.2 Alternativas de Solución	
2.2.1. Primer Nivel	28
2.2.2. Segundo Nivel	29
2.2.3. Tercer Nivel	29
2.3 Plan de acción	
2.3.1. Primer Nivel	29
2.3.2. Segundo Nivel	30
2.3.3. Tercer Nivel	30
Conclusiones	31
Anexos	33

INTRODUCCION

El presente caso expone una situación que se suscita en el área de ventas de una empresa multinacional que trabaja en el Perú y que se origina en una provincia de nuestro país. Los hechos serán analizados a través del octógono, herramienta aprendida durante nuestros estudios de maestría, que nos permite ver la situación de manera global y nos ayuda a ver el impacto de la decisión que podríamos tomar en toda la organización de la compañía, exponemos el presente trabajo bajo la siguiente estructura:

Capítulo I, La exposición del caso propiamente: la ubicación cronológica, la presentación de la compañía, antecedentes del directivo a cargo, descripción del área, el entorno social y geográfico, la exposición de los acontecimientos del caso a evaluar, el planteamiento del problema del directivo a cargo y las preguntas que debiera responder desde su punto de vista.

Este capítulo, además comprende los apéndices y anexos que nos pueden ayudar a tener una perspectiva más cercana de la compañía como estructura y de cada perfil de los integrantes involucrados en la situación en estudio.

Capitulo II, veremos el análisis de la situación, a través de la herramienta de gestión conocida como El Octógono, definiendo así los problemas que afectan al primer, segundo y tercer nivel de la organización.

Luego, plantearemos las alternativas de solución evaluando el impacto en las demás dimensiones de la organización.

Terminando este capítulo, se propone un plan de acción sobre la alternativa de decisión elegida.

Finalmente se concluirá el trabajo con la presentación de las conclusiones, donde se expondrán los principales aprendizajes que se pueden obtener a partir de trabajar el caso, además de presentar en el apéndice, el correspondiente octógono del caso y el proceso de análisis en la toma de decisiones.

Capítulo I: Un Directivo en la Montaña Rusa

El 16 de enero del 2008, Eddie Vizcarra fue convocado de improviso a una reunión en la sala de directorio de su empresa, sin saber el detalle del tema a tocar. Cuando entró a la sala de conferencias, encontró reunidos al Gerente General, Gerente de RRHH, Gerente Legal y a su jefe, el Gerente Nacional de Ventas. Le pidieron que tome asiento y que preste atención a un audio que pusieron en alta voz. A los pocos segundos pudo reconocer claramente una voz, era Marco Cardozo Gerente de Ventas del Sur Chico, único responsable del territorio de Ica, a quien escuchaba dando indicaciones a su equipo de vendedores (**ver Apéndice 1**) sobre la ejecución de prácticas prohibidas en la compañía y cuyo objetivo era generar mayores volúmenes de venta y así poder alcanzar sus objetivos.

En ciertas partes del audio se escuchaba a Marco Cardozo murmurando con su equipo sobre su actual jefe Eddie Vizcarra, joven Gerente Regional del Sur y Centro del País. Marco expresaba que su jefe era un incompetente y que había ingresado a la empresa por los nexos que tenía su padre con un importante gerente de la compañía y que posteriormente se volvió su jefe y fue la persona que lo ascendió a su puesto actual. Efectivamente, si hubo una relación entre el padre de Vizcarra y este gerente, sin embargo el joven líder había ascendido por su esfuerzo, además, en su comportamiento,

siempre evitó hacer cosas que se pudieran malinterpretar y así perjudicar su imagen en la empresa.

Mientras se reproducía el audio, los oyentes recordaban la fiesta de fin de año que acababa de celebrarse (hace menos de 1 mes); en ella todo el equipo de ventas del Sur Chico, es decir, Marco Cardozo y sus nueve vendedores, habían sido homenajeados ante el resto de la compañía por sacar adelante la operación de su localidad y lograr los objetivos de ventas. En ese discurso se destacaba su labor sobresaliente a pesar del terremoto que azotó su localidad y que dejó en ruinas gran parte de la zona, incluida algunas viviendas de los mismos vendedores. El mismo Gerente General fue el que los premió y dispuso muchas palabras de elogio en público entre ellas: “ejemplo de compromiso” y “liderazgo absoluto”.

Al terminar la reproducción del audio las miradas se tornaron automáticamente hacia Eddie Vizcarra. El Gerente General le preguntó de forma directa: ¿Qué piensas al respecto?

1.1. Maxtor & Ventor

Maxtor & Ventor es una empresa transnacional presente en más de 90 países alrededor del mundo, con una facturación anual Global de más de 16,000 millones de dólares. Solo en el Perú factura más de 140 millones de dólares y cuenta con una participación de mercado de 74%. Maxtor & Ventor tiene un portafolio de reconocidas marcas internacionales de consumo masivo, que espera poder repotenciarlas y así recuperar la participación de mercado que ha perdido durante los últimos años. Asimismo trabajan en

la compañía más de 300 empleados distribuidos en todo el Perú y la empresa forma parte del prestigioso Ranking Great Place to Work (GPTW).

En cuanto a la competencia, solo existen otras dos empresas internacionales en el rubro, con 18% y el 8% de participación de mercado, responsables de que Maxtor & Ventor pierda un 7% de participación de mercado en los últimos 2 años. A pesar de todo, Perú es un mercado aún en expansión y se espera que el mercado siga creciendo a una tasa de 7% anual durante los próximos 5 años.

1.2. Antecedentes de Eddie Vizcarra

Eddie Vizcarra tenía 27 años de edad y 3 años en la compañía, hace casi un año había asumido su actual puesto, ascendiendo de Gerente de ventas de Arequipa a Gerente Regional del Sur y Centro del País, es decir, pasó de ser par de los gerentes de las ciudades a ser su jefe. Entre los gerentes bajo sus órdenes estaría Marco Cardozo, quien le superaba en edad por mucho y contaba con más de 7 años en la empresa. Eddie había empezado su carrera profesional a los 21 años en una importante empresa trasnacional de alimentos como vendedor, en donde estuvo un año para posteriormente pasar a una importante empresa cervecera, que recientemente había llegado al país cuando él ingresó a trabajar. En esta última empresa también empezó como vendedor y al cabo de 6 meses fue ascendido a Supervisor de Ventas Mayoristas, a sus 23 años le asignaron a los 6 vendedores más antiguos de la compañía cuya edad promedio bordeaba los 40 años. Posteriormente pasó a otra posición como supervisor y antes de cumplir 25 años ingresó a Maxtor & Ventor. Entró como supervisor de ventas y a los diez meses fue

ascendido a Gerente de Ventas en la ciudad de Arequipa; finalmente, luego de casi 2 años pasaría a su posición actual como Gerente Regional del Sur y Centro de País.

1.3. Estructura de Ventas:

El área de Ventas estaba conformada por un Gerente Nacional de Ventas y debajo de él tres Gerentes Regionales. Un Gerente Regional para Lima, otro para el Norte y Oriente del país, y finalmente uno que se encargaba del Sur y Centro del país (**Ver Anexo 1**). A su vez, a ellos les reportaban los Supervisores o Gerentes de Ventas que tenían vendedores a su cargo en las diferentes ciudades el país. (**Ver anexo 2 y 3**).

1.4. Terremoto en Ica:

El 15 de Agosto del 2007 el Departamento de Ica sufrió un terremoto de 7.9 grados de magnitud en la escala de Richter, con epicentro en Pisco, ciudad en donde murieron 513 personas, quedando heridas 2,291 personas, destruidas e inhabitables 76,000 viviendas y afectadas de alguna forma otras 431,000 personas.

Dentro de este grupo de afectados, en diferentes medidas, se encontraban varios de los vendedores del Sur Chico que trabajaban en la compañía, sin embargo, con mucho entusiasmo y a pesar de las dificultades vividas, en menos de tres días todos los vendedores y el gerente de la ciudad se habían restablecido en sus funciones, a pesar de que algunos se habían quedado sin casa o habían perdido algún familiar cercano; mostrando así compromiso con la compañía y ganas de levantarse rápidamente para continuar con su trabajo. Ante esta desgracia, todos los colaboradores de la compañía en Perú y de otros países de la región hicieron una gran colecta para los damnificados

de la empresa, con el soporte de la alta dirección de la empresa, que activaron beneficios tales como préstamos sin intereses para los colaboradores y pago fijo de su salario por un periodo de tres meses, para que puedan solventar parte de sus pérdidas materiales.

Al cabo de dos meses la situación de ventas de la empresa en el Sur Chico era casi normal, más aún, en diciembre estaban proyectando alcanzar su objetivo anual de ventas a pesar del terrible acontecimiento de Agosto. Por todo esto, en la fiesta de fin de año del 2007, se les homenajeó ante el resto de la compañía entregándoles a todos, como broche de oro, por los excelentes resultados alcanzados, unos trofeos y un reconocimiento por su tenacidad, coraje y compromiso con la compañía. Todos estos elogios, expresados directamente por el Gerente General de la empresa, que los tomo como ejemplo a seguir para todos los demás colaboradores.

1.5. Max Farfán:

Max era el vendedor volante del Sur Chico, en razón a su experiencia y antigüedad en del equipo de vendedores de Ica. Era la mano derecha de Marco Cardozo, generaba informes de venta y conocía al revés y al derecho a los clientes más relevantes y de mayor volumen. Era la persona que sabía habitualmente el detalle de lo que sucedía en la calle porque reemplazaba a sus compañeros durante el goce de sus vacaciones.

Fue él, quien grabó y entregó los controvertidos audios al Área de Recursos Humanos y pedía que se mantenga en total confidencialidad su origen, y al mismo tiempo permanecer en la compañía, porque él no había querido ser parte de las malas prácticas realizadas. Según él, lideradas siempre por la cabeza del equipo: Marco Cardozo.

1.6. Primera acción a ejecutar luego del audio:

Luego de haber escuchado el audio, hubo consenso en la sala de directorio, había que evaluar los acontecimientos por las malas prácticas que se estaban dando, y para esto se decidió enviar a los auditores internos, quienes ya habían estado varias veces en el Sur Chico, pero nunca habían encontrado nada anormal; sin embargo, en repetidas ocasiones, el jefe de los auditores había comentado la poca colaboración que Marco Cardozo había brindado, así como su muy mala actitud ante la visita de los auditores, por esta razón, desde hacía mucho tiempo los auditores manifestaban una abierta desconfianza, pero como nunca habían podido descubrir en concreto alguna mala práctica grave en el Sur Chico, todo se había quedado en el terreno de la sospecha.

Esta vez era diferente, en los audios se hacían referencia a por lo menos cinco clientes, los cuales fueron visitados en primer lugar, corroborando que eran clientes fantasmas, es decir, tenían códigos de clientes ficticios y los utilizaban para enviar mercadería a lugares fuera de su territorio, como Lima por ejemplo, para poder alcanzar sus objetivos de volúmenes y así poder percibir más del 100% de sueldo variable, que representaba el 40% del sueldo total. Por otro lado, también se comprobó malas prácticas en cuanto a retención de dinero por parte de los vendedores y el supervisor; tomaban como “préstamo” los pagos de algunos mayoristas, financiaban con el dinero gastos personales y al cabo de algunos meses lo devolvían para “tapar el hueco”, posteriormente tomaban nuevamente un importe similar de otro cliente y así sucesivamente. Esta práctica es conocida coloquialmente en el mundo de las ventas como el “carrusel”. Finalmente, los auditores también determinaron que estas prácticas se venían realizando por lo menos

desde principios del 2007 y en ellas parecían estar involucrados la mayoría de los vendedores aunque no se podía determinar con exactitud quienes.

1.7. Planteamiento

Eddie Vizcarra recibió los resultados de la auditoría, sabía que su jefe y la plana mayor de la compañía esperaban un informe con los pasos a seguir para abordar los siguientes puntos:

¿Se debe desvincular o sancionar a Marco Cardozo? Si se le desvincula, como se comunicaría al resto de la compañía, porque el gerente general podría quedaría muy mal parado al haber premiado públicamente hace menos de 2 meses a la misma persona que ahora sería desvinculada.

¿Qué hacer con los vendedores? ¿Habrían sido coaccionados por Marco para romper las reglas? Y si fue así: ¿Por qué ninguno se atrevió a acudir a otra persona dentro de la compañía?

Si se debe desvinculará a todos o algunos: ¿Cómo hacer para que las ventas no se vean afectadas negativamente en ese territorio que aporta más del 10% de la facturación del país? Hay vendedores que los podrían reemplazar pero que no conocen absolutamente nada del territorio.

¿Qué hacer con Max? Si bien es cierto el entregó los audios: ¿Por qué decidió delatar a su jefe después de un año? ¿Cuáles serían los motivos para hacerlo? ¿Será todo tan transparente como él lo dice?

Por otro lado Diego Ferrand, Gerente Nacional de Ventas, se cuestionaba: ¿Qué acciones debía de tomar? ¿Debía dejar que Vizcarra lo solucionara? ¿Debía tomar alguna acción con Vizcarra?

1.8. Apéndice 1

Equipo de Dirección:

Alberto Collaretti (40), Con una Maestría en Finanzas, cuenta con amplia experiencia en Gestión Financiera Corporativa; sin embargo, es su primera experiencia como Gerente General. Lleva 14 años en la compañía, en donde comenzó como jefe de área; ha escalado posiciones hasta llegar a desempeñar cargos directivos importantes en varios países donde la compañía opera; en el Perú se ha hecho fama de recto, de pocas palabras y trato justo con el personal. Además, se ha ganado el respeto de los directores y subordinados, por su alta capacidad de resolver los diferentes problemas que se le han presentado en los países donde trabajó.

Diego Ferrand (35), Con una línea de carrera en marketing, ocupa el puesto de Gerente Nacional de Ventas desde hace 1 año; viene de otra compañía en donde se dedicó a lo propio de su carrera, no cuenta con mucha experiencia en el área de ventas, sin embargo, durante su gestión ha demostrado gran capacidad para alcanzar los objetivos y metas trazados, ha obtenido durante este periodo varios elogios y felicitaciones públicas de parte de la Gerencia General.

Equipo de Vendedores Sur Chico:

Viviana Gálvez (31), Ingreso a la compañía hace 2 años; nació en la ciudad de Ica y ha desarrollado su vida en la zona; reside en la localidad de la Tinguña; terminó la carrera de administración en la universidad, aunque no pudo titularse por motivos económicos y por el nacimiento de su primer hijo. Actualmente se encuentra divorciada y se desempeña

como vendedora a tiempo completo, su tiempo lo comparte entre el trabajo y sus hijos de cinco y un año respectivamente. No tiene clientes auditados en su cartera, sin embargo, hace seis meses tuvo como cliente a uno de los que fueron auditados y que por reestructuración pasó a Isidoro.

Félix Valenzuela (35), Nació en la ciudad de Ica, termino la carrera técnica de administración y negocios internacionales. Se dedicó a las ventas para costearse los estudios y, por su facilidad de palabra y competencias, optó por esta actividad como línea de carrera; hace un año y medio se encuentra casado, tiene tres hijos de cinco y cuatro años y un bebé de dos meses. Actualmente su esposa se encuentra muy delicada de salud, sin embargo, por ser Félix muy reservado, no se sabe lo grave que pueda ser. Uno de los clientes auditados pertenece a su cartera.

Carlos Mattos(28), Ingresó al equipo hace seis meses, atraído principalmente por el prestigio que le podría brindar la compañía y el sueldo que podía percibir, que en promedio está por encima del sector. Llega a la compañía por recomendación de un empleado que se estaba retirando del equipo por motivos familiares, a ambos los unía un vínculo de amistad. Uno de los clientes auditados le pertenece.

Mireya Ore (31), Nació en Ica, ingreso en la empresa hace tres años, estudio en un instituto en lima la carrera técnica de administración Industrial. Tiene como visión administrar un negocio propio de venta de abarrotes. Actualmente se encuentra comprometida y tiene planeado casarse a mediados del presente año. Tiene un cliente auditado.

Max Farfán (35), Nació en Arequipa, sin embargo, su vida transcurrió entre Ica y Lima; es padre de dos niños. Vivía con su esposa en Pisco y fue uno de los más afectados por el terremoto, su vivienda fue afectada y declarada inhabitable. Se mudó a Ica a la casa de unos familiares para sobrellevar esta tragedia, pese a ello fue uno de los que más rápido se reincorporaron a sus labores. Actualmente, es uno de los vendedores más experimentados pues tiene siete años en la compañía. Conoce a fondo a los clientes, los procedimientos y procesos en su área, es muy valorado por Marco Cardozo su jefe actual. Manejó varios de los clientes que fueron auditados, porque él reemplaza a sus compañeros cuando salen de vacaciones, la última ruta que reemplazó fue la de Mireya la cual tiene un cliente auditado.

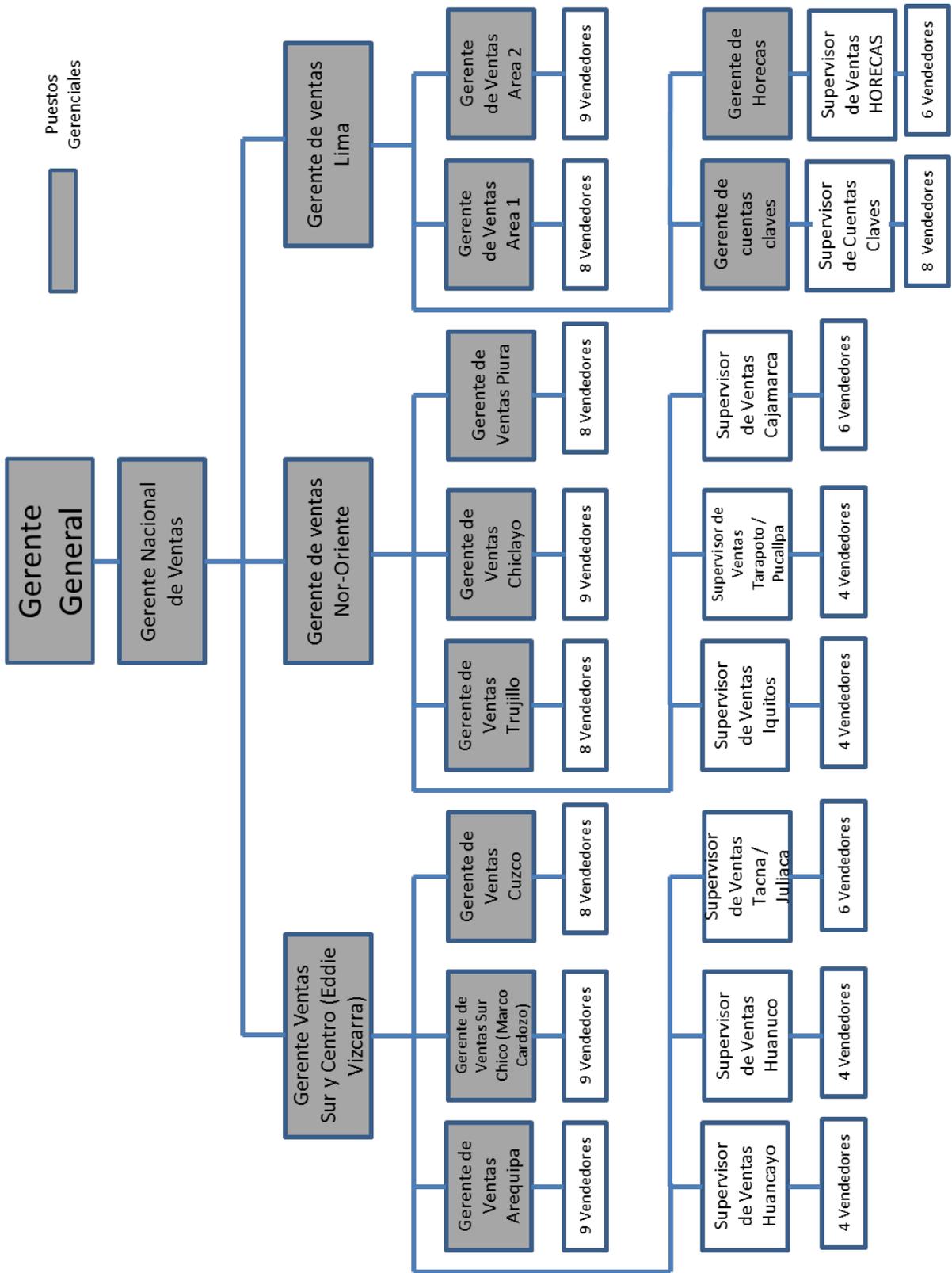
Isidoro Casas (33), Nació en Lima, soltero, realizó sus estudios superiores en un instituto en Ica, tiene ocho años de experiencia en ventas. Ingresó a la compañía hace dos años, y su tiempo lo comparte entre su trabajo y el apoyo al servicio comunitario (servicio que siempre le ha gustado desarrollar a lo largo de su vida), ayuda a los damnificados por el terremoto pasado, en el que perdió varios amigos y familiares. Uno de los cinco clientes auditados le pertenece.

Josep Olarte (36), Nació en Cañete, mayor de cinco hermanos, ha sido el único en su familia que ha estudiado una carrera superior, ha sido el sustento económico de su madre y hermanos desde que su padre falleció cuando él tenía quince años de edad. Actualmente es uno de los que mantiene la mejor performance de ventas en la zona; se ocupa del canal mayorista, sin embargo, es uno de los vendedores que presenta mayor morosidad en su cartera de clientes; uno de los clientes auditados pertenece a su cartera.

Jorge Quispe (32), Nació en Cuzco. A los dieciocho años viajó a Ica para trabajar en fundos como personal de campo, sin embargo, su facilidad de palabra y su empatía le ayudaron a abrirse una línea de carrera en ventas; teniendo diez años de experiencia en el rubro, de los cuales cuatro los viene ejerciendo en la compañía. Vive solo y tiene fama de bohemio, aunque es muy cumplido en sus labores de trabajo según indica Marco Cardozo. No se le encontró ningún cliente auditable.

John Dextre (38), Casado hace poco tiempo, es egresado de la Universidad de Ica. En el año que lleva en la compañía ha sabido ganarse el apoyo de Marco Cardozo, quien en más de una ocasión ha tenido que “ayudarlo” con el área de recursos humanos para hacer sus descargos por las constantes inasistencias ocurridas en el año 2007, incluso antes del terremoto. No se le encontró ningún cliente auditable.

**ANEXO 1
ORGANIGRAMA DE VENTAS DE LA COMPAÑÍA**



	Anexo 2	
	Perfil de Puesto	

VENDEDOR

1. MISION / PROPOSITO DEL PUESTO

Poner a disposición el portafolio de la compañía para la satisfacción de nuestros clientes y consumidores, implementando y ejecutando de manera impecable la Estrategia de Ventas en los puntos de ventas (PDV's) de manera eficaz y eficiente.

2. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES:

Operacionales/Profesionales

- Generar una venta en Sistema de "Pronta Entrega", consiste en negociar el pedido con los clientes, para despacharlo en ese mismo momento con el producto que lleva en la camioneta el mismo vendedor, encargándose de la cobranza de crédito de los clientes (90% en efectivo).
- Gestión de ventas y distribución de las diferentes marcas de la compañía en PDV's señalados en el área geográfica asignada.
- Mantener ordenada la cartera según política de créditos y con bajos niveles de morosidad.
- Salvaguardar los créditos y activos de la compañía.
- Responsable por el cierre de ventas.
- Gestión y coordinación de materiales Publicitarios.
- Abastecimiento de los productos en los PDV's y tiendas estratégicas.

- Promover e incrementar los puntos de venta.
- Mantener ordenado y limpio el padrón de clientes, sin la existencia de clientes no activos.
- Mantener secuenciado y punteado los PDV's asignados.
- Mantener los KPI's de distribución en estándares correctos. (volumen, efectividad, morosidad, cobertura, mix de marcas, etc.)
- Administrar de manera óptima la cartera de clientes asignada, logrando generar eficiencias de manera constante.
- Desarrollar una sólida relación comercial con los clientes.

3. CONOCIMIENTO, HABILIDADES Y EXPERIENCIA:

- Estudios: Ingeniería Industrial / Administración, Economía o carreras afines (deseable).
- Conocimientos aplicados en el trabajo: análisis de ventas y Trade Marketing.
- Manejo de sistemas informáticos a nivel de usuario: Office intermedio (deseable).
- Licencia de conducir categoría A1, con año de antigüedad como mínimo.

4. COMPETENCIAS REQUERIDAS

- Capacidad de análisis y síntesis.
- Potencial para relacionarse con todo tipo de cliente.
- Planificación y organización.
- Iniciativa y adaptabilidad.
- Capacidad para ejercer influencia.
- Habilidades de negociación.
- Orientado a resultados.
- Estimula la innovación y el cambio.
- Enfocado al servicio del cliente.

	Anexo 3	
	Perfil de Puesto	

GERENTE DE VENTAS DE CIUDADES

1. MISION / PROPOSITO DEL PUESTO

- Gerenciar la zona bajo su responsabilidad, liderando al equipo hacia la excelencia en la ejecución, asegurando el portafolio de la compañía para la satisfacción de nuestros clientes y consumidores con una utilización efectiva y eficiente de los recursos asignados.

2. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES:

Operacional

- Contribuir al logro de los objetivos de acuerdo al área bajo su responsabilidad y de ventas, manteniendo la excelencia en la ejecución, así como el análisis permanente de las potenciales áreas de oportunidad: volumen, mix de marcas, análisis del entorno, proyecciones de ventas, disponibilidad de producto, adecuado manejo de los créditos y relacionamiento con los clientes.

Management

- Correcto gerenciamiento de los recursos asignados, continuo control de los procesos asociados al área, maximizando el retorno de la inversión y asegurar el cumplimiento de las políticas/procedimientos definidos.

- Liderar al equipo hacia la excelencia en la ejecución entregando experiencia y conocimiento con mediciones objetivas que ayuden al desarrollo de las personas y al logro de objetivos de TM&D

3. PRINCIPALES FUNCIONES

- Supervisar diariamente las ventas realizadas, elaborando cuadros de seguimiento por colaborador y otros reportes de gestión que le sean solicitados.
- Levantar información sobre irrespeto de precios.
- Analizar el mercado observando las acciones de la competencia, las preferencias, tendencias de los consumidores y/o intermediarios, con el fin de detectar áreas de oportunidad que permitan introducir mejoras.
- Apoyar y recomendar en los temas relacionados a seguridad, tanto en el centro de distribución como en ruta.
- Soporte en el reclutamiento y selección de nuevos colaboradores, así como mantener completa su dotación.
- Desarrollar una sólida relación comercial con los clientes que permita a la compañía ser percibida por ellos como el mejor proveedor en la categoría de productos de consumo masivo y maximizar la efectividad de la gestión en los puntos de ventas.
- Controlar y hacer seguimiento a la gestión administrativa, velando por el manejo efectivo y eficiente de los recursos asignados.

- Establecer y asegurar el cumplimiento de los objetivos individuales y del área.
- Liderar la gestión de los colaboradores, en los casos en que realice supervisión directa.
- Analizar constantemente las dinámicas del mercado para posteriormente sugerir innovaciones y eficiencias en el modelo de distribución.
- Realizar seguimiento y llevar un registro de los principales indicadores de ventas y distribución del territorio asignado.
- Planificar las actividades de ventas y distribución para la zona asignada y coordinar su ejecución alineada con la estrategia de ventas.
- Supervisar a la fuerza de venta en el campo, para lo cual deberá realizar salidas directas e indirectas a campo con el vendedor.
 - Las salidas directas implican acompañar como mínimo al 80% de los clientes que el vendedor visitará ese día.
 - Las salidas indirectas deberán comprender como mínimo 20 visitas efectivas en el día.
- Realizar como mínimo una auditoría de crédito por vendedor al mes.
 - Se deberá realizar auditorías de créditos, cada auditoría deberá comprender como mínimo quince (15) clientes auditados.
- Llevar un control diario de las ventas realizadas, elaborando cuadros de seguimiento por colaborador y otros reportes de gestión que le sean solicitados.
- Seguimiento a la morosidad.

- Visitar a todos los clientes que hayan sido calificados como incobrables, gestionando la cobranza del mismo.
- Visitar los PDV's con mayores retrasos en la cartera asignada y/o los mayores montos vencidos.
- Potenciar el desempeño individual y colectivo de su equipo a través del desarrollo de habilidades en los vendedores.
- Hacer cumplir a cabalidad el manual de funciones del vendedor.
- Desarrollo de clínicas de ventas, estudios de casos y otro tipo de acciones de capacitación con su equipo de ventas.
- Analizar o estudiar y obtener las rutas de venta convenientes y asignar el número exacto de vendedores.

4. CONOCIMIENTO, HABILIDADES Y EXPERIENCIA:

- Estudios: Ingeniería Industrial / Administración, Economía o carreras afines.
- Experiencia previa de 3 años en consumo masivo
- Mínimo un año de experiencia en manejo de equipos de alto desempeño.
- Conocimientos aplicados en el trabajo: análisis de ventas e investigación de mercados (de preferencia). Trade Marketing, Marketing y Consultoría.
- Manejo de sistemas informáticos a nivel usuario: Office, BO y otros.
- Idiomas: Inglés a nivel intermedio.

Capítulo II: TEACHING NOTES

2.1. Definición de Problema

2.1.1. Primer Nivel:

Problema en los Sistemas de Control, al tener un sistema de vendedores cobradores, no se ha tenido el suficiente control en el ingreso y salida de la mercadería y el seguimiento de las cuentas por cobrar de cada uno de ellos. Se mide su grado de desempeño por las ventas realizadas, si bien el indicador de morosidad era siempre bajo, no detectaba la práctica del “carrusel” en esta área, además del riesgo de la cartera de clientes dado que no se tienen indicadores de ellos.

Los sistemas de auditorías son volubles, ya que no se llegaron a encontrar los problemas que se detectaron más adelante, a pesar de que se tenían sospechas.

2.1.2. Segundo Nivel:

Existe un Estilo de Dirección que se ha ido formando y que viene siendo promovido por el gerente de Área de la zona Sur Chico, un perfil tirano por razones netamente extrínsecas; al estar él coludido con su personal a cargo se facilita la adquisición de un

aprendizaje negativo en el personal que recién ingresa a esta área y que inducido a hacer común la práctica del personal antiguo.

2.1.3. Tercer Nivel:

Existe una falta de alineamiento de valores entre la plana más alta con las áreas zonales del interior del país.

Falta de honradez y honestidad en las prácticas laborales que se han ido formando por motivos netamente extrínsecos y que juegan en contra de la unidad, afectando la adecuada satisfacción de las necesidades reales de los miembros del equipo.

2.2. Alternativas de Solución de Eddie Vizcarra

2.2.1. Primer Nivel:

Implantar un sistema de riesgos y seguimiento de cuentas por cobrar con un personal que coordiné y tenga poder para que trabajando con el área de ventas, se aprueben o no las atenciones a los clientes, teniendo en cuenta su línea de crédito y/o reportes de morosidad.

Establecer nuevos procedimientos y políticas de Auditoría Interna, la cual debería ser periódica, aleatoria y planificada.

Separar definitivamente al Gerente de Ventas del Sur Chico; asimismo, al personal que se le compruebe responsabilidad o colusión con las malas prácticas se le debe despedir, si se llegará a comprobar que todo el equipo está involucrado o coludido se debería de desvincular a todo el personal del Sur Chico incluido Max.

2.2.2. Segundo Nivel:

Luego del cambio de gerente se debe de hacer un seguimiento muy fino a fin de ver cómo va evolucionando esta área, dado que va sufrir serios cambios en su estructura real (cambio de varios o todos los vendedores). Sería oportuno realizar coaching desde la plana mayor hacia los niveles jerárquicos más bajos de la estructura organizacional y complementándolo con capacitaciones de clima organizacional. Para esto es fundamental que la persona que reemplace a Marco Cardozo sea una persona con experiencia en ventas dentro de Maxtor & Ventor, pero que sobre todo trasmita la cultura de la empresa por tenerla interiorizada.

2.2.3. Tercer Nivel:

Realizar coaching a todos los gerentes de ventas debajo de su línea de mando, reforzando los temas principales acerca de los valores de la compañía y el compromiso para su cumplimiento. Asimismo, proponer a la gerencia general que se haga expansivo este coaching a las demás gerencias que están en su misma línea de mando.

2.3. Plan de acción

2.3.1. Primer Nivel:

Se debe que tener un mayor control del sistema de vendedor cobrador, teniendo un control entre el vendedor y el cliente, así como un personal administrativo que se encargue de comunicar el estado de cuenta actualizado después de la visita del vendedor al cliente, este seguimiento no solo causará una buena impresión a los clientes, que notarán una mejor atención, sino que estratégicamente ya no tendremos una sola

persona en el vínculo de relación comercial, sino dos, pudiendo generarse una mayor lealtad y un mejor feedback del cliente. Se tiene entendido que el sistema de vendedor cobrador es bastante más rentable en muchas zonas y se usa en muchos países sin problemas, el tema es que hay que tener un control más riguroso. Al no tener un adecuado control se puede dejar demasiada libertad para realizar las prácticas que ellos crean convenientes, pudiendo estas no ser las más adecuadas desde el punto de vista ético y moral.

2.3.2. Segundo Nivel:

Realizar un operativo con la información recibida. Hacer una reunión con el equipo de auditoria a fin de identificar a todos los responsables de estas malas prácticas y posteriormente de realizar todas las desvinculaciones correspondientes (si fuera el caso), comunicar a toda la compañía las decisiones tomadas, resaltando que las malas prácticas serán sancionadas por ir en contra de los valores éticos y morales de la compañía.

2.3.3. Tercer Nivel:

Convocar a una reunión a los Gerentes de las zonas que tiene a cargo Vizcarra, para reflexionar sobre el hecho ocurrido: cómo, por qué, qué personal y qué otras circunstancias se dieron para llegar a este punto, hacerles notar en todo momento la propia posición y la de la compañía (que además deben estar bien alineadas), dicho esto, se les indicará que se entrará a un plan de desarrollo de competencias directivas que los ayudara a reforzar y a mejorar el manejo de su respectivo personal.

CONCLUSIONES

El caso se desarrolla en el área de ventas, nos permite analizar la situación y cómo abordarla, permitiendo ver la situación desde las distintas áreas que se verán afectadas directa o indirectamente en la organización.

Además nos permite entender que en una organización no solo basta la estructura formal o los sistemas de control para configurar un ámbito donde los valores se deben respetar y promover, los directivos a través de sus decisiones y lineamientos, generan aprendizaje en los partícipes de la organización.

No podemos dar por sentado que los sistemas de control se encargaran de solucionar todos los problemas, la dirección del sistema espontaneo es responsabilidad de los directivos.

Cada decisión que tomamos y ejecutamos configura la organización para mejor o peor, tienen impacto en nuestros compañeros, y no solo en el ámbito de la organización sino además en su vida personal, por ello, es siempre bueno recordar que entre otras responsabilidades que tenemos como directivos, tenemos la responsabilidad de facilitar el mejoramiento de las personas, no solo para lograr nuestros objetivos dentro de la

compañía, sino para que les permita – si ellos quieren – alcanzar las competencias y conocimientos necesarios para ser personas integrales.

El presente trabajo nos permite demostrar cómo una herramienta aprendida en el PAD, como es el Octógono nos puede ayudar a integrar mejor los puntos de vista de una misma situación, permitiéndonos tomar mejores decisiones y sobre todo congruentes con nuestros principios y valores.

ANEXO A - ANALISIS PARA DIAGNOSTICAR: "Un Directivo en la Montaña Rusa"	
ENTORNO EXTERNO	
<p>*Sector geográfico donde ocurren los hechos vienen de una catástrofe. *Tendencia del Mercado peruano en crecimiento (7% anual). *Competencia que viene restándole en 2 años 7% de participación de mercado.</p>	
<p>ESTRATEGIA</p> <p>*Equipos de venta a través de la zonificación geográfica por ciudades y regiones del país. *Manejo de las ventas a través de vendedores-cobradores. *Repotenciar las marcas reconocidas que cuenta en su portafolio. *Líder de mercado Peruano.</p>	<p>SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y CONTROL</p> <p>*Sistema de objetivos y metas con premiaciones. *Se premia la constancia ante las adversidades. *Se maneja promociones internas en la compañía, por logros y no por edad en el puesto. *Sistemas de remuneración y financieros para apoyo de empleados ante circunstancias eventuales. *Prácticas de auditores internos deficiente. *No hay una efectiva evaluación y control de créditos a clientes. *Sistema de vendedores cobradores. *No hay adecuado control en las cobranzas. *Indicadores de volumen de ventas. *Existen políticas de ventas establecidas por la compañía. No hay compromiso por cumplir las políticas de ventas. *No existe un sistema de evaluación de riesgo de clientes y un seguimiento a estos.</p>
<p>SABER DISTINTIVO</p> <p>*Prestigio de la Compañía genera expectativas en la atracción del talento humano. *Sabe manejar una cultura de clima organizacional (Great Place To Work). *Personal de ventas con experiencia en ventas y conocimiento de cartera de clientes.</p>	<p>ESTILOS DE DIRECCIÓN</p> <p>*La Gerencia General reconoce los logros y objetivos. *Empoderamiento sin seguimiento adecuado en la responsabilidad del manejo de la carrera clientes y las cobranzas. *Marco Cardozo: Estilo de dirección basado en 100% en resultados (el fin justifica los medios).</p>
<p>MISION EXTERNA</p> <p>*Disponibilidad del producto en todos los PDV posible con el fin de que los consumidores finales puedan elegirlo. *Marcas reconocidas. *Variedad de productos: portafolio, plazos de entrega y abastecimiento.</p>	<p>VALORES DE LA DIRECCIÓN</p> <p>*Gerentes nacional de ventas /Regionales: *No se encuentran alineados los valores entre los subordinados y las Gerencias. *Aprendizaje negativo de práctica común con el personal a su cargo que se transmite a los nuevos vendedores que ingresan a su área *Se valora el compromiso del personal en función de los objetivos y metas. *Se practica la solidaridad desde la plana más alta. *Falta de lealtad por parte del gerente de ventas sur chico hacia el gerente regional. *No se ve responsabilidad social de la empresa en el entorno más allá del apoyo a sus colaboradores.</p>
	<p>ENTORNO INTERNO</p> <p>*Espíritu colaborador y de ayuda entre los miembros de toda la organización. (Empresa) *Se percibe un conflicto interno entre Max y el equipo del Sur Chico. *Se percibe desconfianza entre la Gerencia de Ventas y el equipo de ventas del Sur Chico.</p>
	<p>ESTRUCTURA FORMAL</p> <p>*Existe una estructura jerárquica (gerencia general, gerencias de línea y jefaturas).</p>
	<p>ESTRUCTURA REAL</p> <p>*Se saltan niveles jerárquicos de comunicación, para ir de frente con las gerencias y superiores directos. *300 empleados en todo el territorio nacional. *Los gerentes de ventas en las ciudades alejadas de la sede principal, al ser la única cara visible de la empresa gozaban de una mayor percepción de poder por sus subordinados. *Equipos comprometidos con sus labores, dejando de lado el aspecto familiar y humano.</p>
	<p>MISION INTERNA</p> <p>*Percepción de evaluaciones de desempeño en base a resultados. *Internamente en el equipo del Sur Chico, pareciera como si existiera unión sin embargo son intereses personales los que priman. *Falta de honradez y honestidad en las prácticas laborales del equipo de ventas del sur chico.</p>

ANEXO B - PROCESO DE TOMA DE DECISIONES						
N	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	ALTERNATIVAS: De quien:	CRITERIOS			PLAN DE ACCIÓN: De quien:
			EFICACIA	ATRACTIVIDAD	UNIDAD	
1ER	<p>*Insuficientes controles que permiten y no detectan las posibles malas prácticas realizadas por la fuerza de ventas en cuanto a créditos con clientes.</p>	<p>*Revisión a mayor detalle de los créditos con clientes. Implementación de sistemas de control para cuentas morosas recurrentes.</p> <p>*Desvinculación de Marco Cardozo, con todos los vendedores que se demuestren que hayan sido involucrados en malas prácticas claramente comprobadas, incluyendo a Max si se le determina la responsabilidad.</p>	<p>*Permitiría controlar mejor la cartera de clientes morosos evitando así las malas prácticas y por ende el desarrollo normal en las ventas.</p> <p>*En un principio se verá afectada la eficacia ya que se tendrá que sincerar los volúmenes irrealistas como los créditos mal asignados, sin embargo en un mediano y largo plazo la eficacia será mejor al tener una base real del mercado.</p>	<p>*Al llevar un mejor control no se crea el ambiente interno de suspicacia, que repercusión en la rotación del personal del área, haciendo que la atracción por la empresa no se vea mermada por acciones indebidas.</p> <p>*La decisión tomada genera un aprendizaje positivo en la organización, en donde las faltas que atentan contra los principios de la empresa son sancionadas.</p>	<p>*Al tener los controles adecuados se tiene a personal alineado con una sola idea, generándose aprendizaje positivo y generando confianza en el equipo.</p>	<p>*Establecer como política la revisión de los clientes que se encuentran recurrentemente en la cartera morosa, aplicando sanciones de retro de líneas de crédito a clientes.</p> <p>*En el caso de Max hay que indagar cuales son los motivos que le llevo a entregar el audio, ya que de esta forma vamos a poder determinar la decisión que se tomara con él.</p> <p>*Al vendedor se le evaluará periódicamente por la condición de su cartera.</p> <p>*La auditoría interna debe ser periódica y aleatoria, transmitiendo las reglas claras con una comunicación abierta a toda el área comercial.</p>
2DO	<p>*Aprendizaje negativo que ha sido formado y viene siendo dirigido por Marco Cardozo el cual ha sido transmitido a su equipo.</p>	<p>*Se realizará coaching dirigido desde la plana mayor hacia los niveles jerárquicos más bajos de la estructura organizacional y complementándolo con capacitaciones de clima organizacional.</p>	<p>*Al reemplazar personal en la fuerza de ventas se tendrá que tener en cuenta la curva de aprendizaje en el manejo y cartera de clientes, la cual afectara en un primer momento la eficacia, pero mejorará en un mediano y largo plazo.</p>	<p>*Esto generará un estímulo aspiracional sobre las personas que tendrán un líder con un estilo de dirección alineado a la cultura de la empresa.</p>	<p>*Se evitará que existan posiciones encontradas en el equipo sobre la forma de realizar las labores, logrando una sinergia en el personal.</p>	<p>*Luego del cambio de gerente de sur Chico, El gerente Nacional de Ventas debe de implementar un plan de Coaching a Eddie Vizcarra, realizando un seguimiento muy fino a fin de ver cómo va evolucionando esta área, dado que va sufrir serios cambios en su estructura real (cambio de varios o todos los vendedores), además complementarlos realizando capacitaciones en trabajo en equipo a todo el personal de esta área. Para esto es fundamental que la persona que reemplace a Marco Cardozo deberá tener experiencia en ventas dentro de Maxtor & Vantor, pero que sobre todo pueda transmitir la cultura de la empresa por tenerla interiorizada.</p>
3ER	<p>*Existe una falta de alineamiento de valores entre la plana más alta con las áreas zonales del interior del país. Falta de honradez y honestidad en las prácticas laborales que se han ido formando por motivos netamente extrínsecos y que juegan en contra unidad, afectando la cercanía con el equipo y que ponen en riesgo la sostenibilidad en el tiempo.</p>	<p>*Sesiones de Coach periódicas a los gerentes de ciudades en manejo de grupo de ventas, que estimulen un estilo de liderazgo de apertura e involucramiento reforzando los valores.</p>	<p>*Logrará un mejor desempeño en el equipo a cargo, no solo a través de las metas por zona, sino en el involucramiento de Objetivos Globales de la compañía alineándose a los valores que la dirección plantea desde el nivel más alto.</p>	<p>*Se genera atracción positiva a través de un mejor desempeño de comunicación basado en los valores y apoyo que puedan brindar las gerencias en el desempeño de sus funciones.</p>	<p>*Al fortalecer los valores de la compañía impactan directamente en la unidad del equipo fortaleciendo la confianza en todo el personal del área.</p>	<p>*Convocar a una reunión a los gerentes de las zonas que tiene a cargo Vizcarra, para reflexionar sobre el hecho ocurrido: cómo, por qué y qué otras circunstancias se dieron para llegar a este punto, haciéndoles notar en todo momento la propia posición y la de la compañía (que además deben estar bien alineadas), dicho esto se les indicará que se entrará a un plan de desarrollo de competencias directivas que los ayudará a reforzar y a mejorar el manejo de su respectivo personal, el cual deberá ser reforzado y planificado periódicamente.</p>