



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NUCLEO BOLIVAR  
UNIDAD EXPERIMENTAL PUERTO ORDAZ

ESTUDIO DE CASO No.02  
*Kavanaugh Sales Corporation*

Las ventas del año pasado de esta compañía fueron de \$4.3 millones, sobre los cuales se realizaron utilidades por \$283.000 antes de impuestos. El Sr. Kavanaugh, presidente de la compañía, decidió tomar medidas para mejorar las ventas como las utilidades. Después de conversar en el Oruro Country Club con varios amigos asociados y con su asesor empresarial, por quien tiene considerable respeto, Kavanaugh, expuso sus planes para poner a la compañía en mejor posición financiera. Convocó a una junta especial de estrategia a todos los 42 vendedores.

En varias sesiones de esta junta, Kavanaugh hizo los siguientes anuncios:

1. La compañía necesita más ventas y esfuerzos más agresivos e imperativos por parte de la fuerza de ventas.
2. Para ayudar al incremento de las ventas, la compañía ha establecido un departamento de investigación del mercado encabezado por Don Kamura un experimentado investigador que opera en la compañía en el área de ventas.
3. El actual programa de costos de los productos para los vendedores será ajustado. Esto es necesario debido a que determinados cargos que ahora se hacen para productos de la compañía no cubren sus costos. Sin embargo, en otros casos pueden ser puestos en vigor algunas reducciones en los cargos por la compañía.
4. El actual contrato de ventas bajo el cual trabaja cada vendedor permanecerá intacto. La compañía continuará reconociendo que cada vendedor es un hombre de negocios independiente (independiente en todas las acciones y se considera como individuo, no como empleado). Específicamente, los vendedores continuaran negociando el precio pagado por el cliente. Sea que el margen recibido por el vendedor permanezca dentro del 23 o 25% del precio de venta al cliente, dependerá del precio que el vendedor obtenga para el producto. Como se mencionó, se facturará al vendedor a un precio mayor por determinados productos.
5. Se agregará una nueva línea de productos a los que ahora maneja la compañía. Algunos vendedores pueden considerar que esta nueva línea es demasiado sofisticada para su manejo. Requerirá un conocimiento del nuevo producto y un buen arte de vender. Esta nueva línea de productos representará la entrada a la compañía a un enorme mercado, comprendiendo mayor cantidad de unidades vendidas que cualesquiera de los actuales productos de la compañía.

Las dos últimas horas de la junta se dedicaron a contestar las preguntas del personal de ventas. Después de esto, la junta se disolvió.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NUCLEO BOLIVAR  
UNIDAD EXPERIMENTAL PUERTO ORDAZ

Seis meses después los registros mostraron que tanto las ventas como las utilidades habían declinado muy seriamente. Esta situación es en especial crítica, pues la compañía está operando a costos indirectos muy elevados, debido principalmente a los grandes gastos para la investigación del mercadeo y a los esfuerzos de promoción para la nueva línea de producto.

Recientemente Kavanaugh hablo con personas claves de ventas, respecto a hacer un cargo a prorrata sobre cada pedido para cubrir los gastos de la investigación del mercado que, en último análisis, se hace para ayudar a los vendedores a hacer las ventas. Los vendedores opusieron una fuerte resistencia a tal propuesta. También, dos meses atrás, con el fin de compilar un manual, la compañía solicitó que cada vendedor describiera por escrito una experiencia que mostrará como se ganaba un nuevo cliente, cómo se superaba una objeción a la venta, o un antiguo cliente recuperado. A la fecha, solo se ha recibido una contestación en la compañía.

Kamura expresó la opinión de que los vendedores no parecen interesados en mejorar su compensación y estaba sin saber que hacer. Kavanaugh indico que si no se mostraban mejoras pronto, se vería obligado a hacer algunos cambios drásticos.

***Usted como especialista en el área de control administrativo responda:***

¿Cuál es el problema que enfrenta la compañía?

¿Cuáles son sus reacciones hacia Kavanaugh? Discútalalo.

Detalle su recomendación a los gerentes de la compañía.

**Nota:** Esta actividad debe realizarla en pareja y entregarla la próxima semana para su discusión en clases.