

22  
2ej

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**



**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**COMO OPTIMIZAR LA PARTICIPACION DEL  
AREA DE COMERCIALIZACION EN LOS  
PROGRAMAS DE CALIDAD INTEGRAL**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ADMINISTRATIVA  
QUE EN OPCION AL GRADO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
PRESENTA:  
VICTOR HUGO GONZALEZ TORRES**

PROFESOR DEL SEMINARIO:

LIC. Y C. P. HUMBERTO RAMIREZ IGLESIAS



MEXICO, D. F.

1993

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## INDICE

	pág.
Introducción	5
Captulo I : La importancia del área de comercialización como cliente interno.	10
Captulo II : Optimización de los instrumentos para controlar la operación del área de ventas.	32
Captulo III : Liderazgo en el área de ventas.	42
Conclusiones	47
Bibliografía	48

## INDICE

	pág.
Introducción	5
Capítulo I : La importancia del área de comercialización como cliente interno.	10
Capítulo II : Optimización de los instrumentos para controlar la operación del área de ventas.	32
Capítulo III : Liderazgo en el área de ventas.	42
Conclusiones	47
Bibliografía	48

**Los administradores tiene dos funciones básicas :**

- a) Romper los procesos existentes para llegar a nuevos niveles de rendimiento y;**
- b) Mantener los procesos mejorados en sus nuevos niveles de rendimiento.**

**Dr. Joseph Juran.**

## INTRODUCCION

Los orígenes de la venta se remontan a los albores de la historia. Paul Herman describe a un agente viajero de la Edad del Bronce, con su caja de muestras "... una caja de madera de 26 pulgadas de largo, dividida en varios compartimientos en los cuales había varios tipos de hachas, hojas para espada, botones, etc." Los antiguos vendedores y comerciantes no gozaban de mucha estima. La palabra latina con que se designa al vendedor significa "estafador"; el protector de los comerciantes y mercaderes romanos era Mercurio, el dios del trueque.

La compra y venta de todo tipo de mercancía floreció con el transcurso de los años, centrándose paulatinamente en los emporios comerciales. Los buhoneros llevaban su mercancía a los hogares de los posibles clientes, a quienes les era imposible ir a esos emporios o centros de comercio.

Los primeros vendedores de Estados Unidos fueron los buhoneros y yanquis que llevaban ropa, especias, artículos para el hogar, así como las noticias, mediante el uso de en mulas, desde los centros industriales de la costa oriental hasta los colonizadores que vivían en el lejano oeste. También comerciaban con los indios, intercambiando cuchillos, collares y adornos por pieles. Muchos de estos pasaban por personas sin escrúpulos y muy astutas que no vacilaban un momento en ponerle arena al azúcar, polvo a las especias o achicoria al café. A menudo vendían simple agua con azúcar como si fuera una medicina, asegurando que curaba toda dolencia o malestar físico.

A principio del decenio de 1800, hubo buhoneros que empezaron a usar carretones tirados por caballos y a almacenar en depósitos mercancías como pieles, relojes, platos, armas y municiones. Algunos de ellos se establecieron en poblaciones del oeste, abriendo allí las primeras tiendas y factorías.

Los grandes detallistas iban una o dos veces por año a la ciudad más cercana para reabastecerse. Con el tiempo, los mayoristas y fabricantes empezaron a contratar a representantes y agentes viajeros que invitasen minoristas a las exposiciones. Los agentes viajeros salían al encuentro de los trenes y barcos para adelantarse a sus rivales. Poco a poco, empezaron a visitar a los clientes en su sede. Antes de 1860, había menos de mil agentes viajeros; muchos de ellos eran investigadores de crédito que además tomaban pedidos de mercancía. En 1870, ya había siete mil, en 1880 su número ascendía a veinte mil y en 1900 eran noventa y tres mil.

Los métodos modernos de venta y de administración de ventas los perfeccionó John Henry Patterson (1844-1922), considerado por muchos el padre de ese arte. Patterson dirigió la National Cash Register Company (NCR), en donde pidió a sus mejores vendedores enseñar sus técnicas a otros colegas. El método más eficaz fue impreso en un "manual de ventas" y distribuido a todos los vendedores de la compañía para que lo aplicarán a la letra. Y así nació el método habitual de venta. Además, Patterson les asignó territorios exclusivos y cuotas para intensificar su esfuerzo. Celebraba reuniones frecuentes para cumplir la función de capacitación y de intercambio social. A sus vendedores les enviaba comunicaciones

periódicas sobre la manera en que debían cumplir su cometido.

Uno de los jóvenes a quienes adiestró, fue Thomas J. Watson, que más tarde fundó la IBM. Patterson enseñó a otras empresas un sistema para hacer de la fuerza de ventas un instrumento muy valioso en el incremento de ventas y en la obtención de ganancias.

El equipo humano que logra la venta está integrado por personas que reciben diversos nombres: Representantes de Ventas, Gerentes de Cuenta, Asesores de Ventas, Ingenieros de Ventas, Representantes de Campo, Agentes, Representantes de Servicios, Representantes de Mercadotecnia o Asesores de Servicio entre otros. El arte de vender es una de las profesiones más antiguas del mundo. Mc Murry hace una división de la gama de posiciones de la designación "representante de ventas" y las define de la siguiente manera:

- 1.- Posiciones en que la misión del representante se centra en entregar el producto, por ejemplo, leche, pan, combustible, petróleo, etc.
- 2.- Posiciones en que el representante es ante todo un receptor de pedidos dentro del negocio, como el representante de artículos para caballeros que atiende a la clientela en el mostrador.
- 3.- Posiciones en que los representantes se dedican sobre todo a recibir pedidos, pero que también trabajan en el campo; por ejemplo, el que trabaja para empacadoras, fábricas de jabón o de especias.
- 4.- Posiciones en que los representantes pueden tomar pedidos, pero en los cuales su tarea fundamental consiste en lograr la benevolencia de los usuarios potenciales o en darles a conocer el producto, por ejemplo, el misionero de una destilería o el "representante médico" de una empresa farmacéutica.
- 5.- Posiciones en que lo que se busca es el conocimiento técnico; por ejemplo, los ingenieros representantes de ventas cuya tarea principal consiste en dar asesoría a los clientes.
- 6.- Posiciones en que exigen la venta creativa de productos tangibles, entre ellos aspiradoras, refrigeradores, enciclopedias, etc.
- 7.- Posiciones en que se requiere la venta creativa de bienes intangibles: seguros, servicios de publicidad, educación, etc.

Como se observa en la lista anterior, los tipos de venta pueden ser desde los menos creativos hasta los que exigen el máximo de creatividad. Las primeras posiciones requieren llevar cuentas y tomar pedidos, mientras que en las segundas, hay que buscar prospectos y convencerlos de que hagan la compra. Para estas últimas, el trabajo se considerará para los tipos más creativos de la venta.

Las principales funciones de la fuerza de ventas son las siguientes:

- 1.- Ampliar y cultivar la cartera de clientes.
- 2.- Comunicar información sobre los productos y servicios que ofrece la compañía.
- 3.- Cerrar la venta.
- 4.- Prestar servicio.
- 5.- Llevar a cabo la investigación de mercado y el trabajo de inteligencia.
- 6.- Llenado de informes referentes a las visitas.
- 7.- Actualización de seguimiento de ventas por cliente.

En forma general entre otras muchas actividades, éstas son las más importantes.

La fuerza de ventas debe saber cuál es la orientación de la empresa en el mercado, debe conocer cómo satisfacer al comprador y obtener ganancias para su empresa, así como analizar las estadísticas de ventas, medir el potencial del mercado y desarrollar estrategias y planes de mercadotecnia.

La estrategia de la fuerza de ventas para obtener pedidos se basa en el conocimiento de compra de los clientes. Algunos métodos a los que se pueden recurrir son:

- 1.- Representante con el cliente: El representante habla personalmente con un cliente potencial o con un cliente actual.
- 2.- Representante con el grupo de clientes: El representante hace una presentación del producto a un grupo de compradores.
- 3.- Equipo de ventas con un grupo de clientes: El equipo de ventas (por ejemplo, un representante, un directivo y un ingeniero de producción), hacen la presentación del producto a un grupo de compradores.
- 4.- Venta en conferencia: El representante organiza una reunión de asesores y especialistas de la empresa con uno o más clientes, a fin de que discutan problemas y oportunidades mutuas.

- 5.- **Venta en seminarios:** Un equipo de la compañía organiza un seminario educacional para un grupo técnico de una empresa cliente para que discutan los últimos adelantos respecto al producto.

Es así como el representante algunas veces funge como "gerente de cuenta", arreglando los contactos entre varios miembros de las empresas que venden y compran.

La venta es una actividad que exige cada día mayor trabajo en equipo, el cuál requiere de objetivos centrales y conciencia de calidad total.

En las empresas comercializadoras de productos de consumo, el área de ventas constituye el punto de contacto más cercano al cliente, motivo por el cual ésta requiere de una atención especial en las organizaciones como cliente interno para lograr el servicio de calidad total, que en la actualidad marca la pauta de competitividad en el mercado, enfatizando en que el concepto de cliente interno se refiere a los servicios que se reciben internamente en una organización, -- un gerente de comercialización es cliente interno del departamento de Informática al solicitar una estadística de ventas mensuales --

El área de comercialización como conjunto, pero principalmente el soporte de la misma (los representantes), debería ser la punta de lanza de los programas de calidad total o excelencia, ya que es ésta la que da la cara de la empresa al cliente externo, y es en éste punto en donde se encuentra la aportación del primer capítulo, el cual consiste básicamente en hacer resaltar la gran importancia del área de ventas como cliente interno de todos los departamentos, de los cuales describiré un análisis de puntos a optimizar en su servicio.

En los capítulos posteriores se propone un plan de acción consistente en un paquete de instrumentos de control, el perfil del líder de ventas y por último la participación del área de comercialización en un programa de calidad total.

La fuerza de ventas debe estar respaldada por un engranaje perfecto que le proporcione la fuerza y seguridad, constituido por un conjunto de departamentos bien organizados y con objetivos homogéneos bien definidos, que tengan como fundamento la satisfacción del cliente externo; esto sólo se puede lograr mediante la convicción de todos y cada uno de los individuos que conforman una empresa para ser excelentes cada uno en su actividad, aportando cada día una mejor forma de hacer su trabajo, contando con la capacidad de los líderes de ser participativos, de aceptar una sugerencia o una observación y la capacidad motivacional para impulsar al ser creativo.

La realización de esta tesis está basada en la experiencia personal de trabajo en el área de ventas en varias empresas, apoyada con bibliografía actual y específica sobre el tema, con el propósito de que este enfoque haga considerar muy especialmente al equipo de personas que cada día sale al mercado con el objetivo de satisfacer plenamente al cliente y que en ocasiones no lo logra por su insatisfacción de servicio como cliente interno.

El desarrollo de este trabajo se divide en tres capítulos esenciales:

- Capítulo I : La importancia del área de comercialización como cliente interno.
- Capítulo II: Optimización de los instrumentos para controlar la operación del área de ventas.
- Capítulo III: Liderazgo en el área de ventas.

## **CAPITULO I**

### **IMPORTANCIA DEL AREA DE COMERCIALIZACION COMO CLIENTE INTERNO**

**El control de calidad es una revolución  
del pensamiento de la gerencia.**

**Kaoru Ishikawa.**

El servicio interno es responsabilidad de todas las áreas de trabajo o departamento de una organización, y el área de comercialización no es la excepción. Además de sus clientes más importantes, que son los que compran el producto, ya sea para distribuirlo o para consumirlo, mismos que en adelante denominaré "clientes externos", el área de comercialización tiene que atender a sus clientes internos reportando a tiempo actividades de la competencia al área de mercadotecnia, siendo muy preciso al momento de pasar un pedido al departamento respectivo, reportando alguna queja sobre la calidad del producto al área de producción, etc. Sin embargo, el objetivo de este capítulo no es referirse a la responsabilidad del área de ventas como servidor interno, sino a su importancia como cliente interno de toda la organización, ya que como se ha insistido, esta división conforma la epidermis de la empresa, la piel que está en contacto con el mundo comercial externo y con la organización interna, con lo cual logra una visión muy especial del mercado. En los próximos capítulos de la presente tesis veremos como se puede aprovechar.

Diseñé un esquema al cual he denominado "esquema de naranja", para ejemplificar el contacto interpersonal de los integrantes de la fuerza de ventas con la empresa, así como con los "clientes externos", en este esquema de naranja, la naranja misma es la empresa, los gajos representan cada departamento de la organización, la cáscara es la fuerza de ventas y el exterior los "clientes externos". (Fig. 1)

Es claro que el área de producción, por ejemplo, no tiene contacto con el "cliente externo"; posiblemente en algún estudio de calidad del producto un equipo de personas de producción platican con los "clientes externos" para solicitarles que llenen un cuestionario, o simplemente para obtener información mediante una charla, pero el contacto es esporádico. Sin embargo, es con la gente de ventas con quien el contacto es permanente y rutinario, por lo que constituye un muy especial cliente interno en las organizaciones, y que, como lo comenté con otras palabras en la introducción, si el cliente interno sale insatisfecho al mercado, será muy difícil que alcance su objetivo de dar satisfacción total a los requerimientos del "cliente externo".

En esta primera etapa expondré cuáles son las quejas más frecuentes de la fuerza de ventas respecto a cada uno de los departamentos con los cuales tiene más contacto, así como algunos ejemplos reales de casos críticos, con la aclaración de que esta información está obtenida de empresas productoras y comercializadoras de productos de consumo en general, en las que he laborado en lo personal, además de información real que he obtenido de personas que prestan sus servicios a empresas con la misma actividad.

Utilizaré el formato tipo catálogo para hacerlo lo más esquemático posible, aunque, debido a la diferencia entre los diversos departamentos, en algunos se omitirán puntos y en otros se agregarán.

# ESQUEMA DE NARANJA

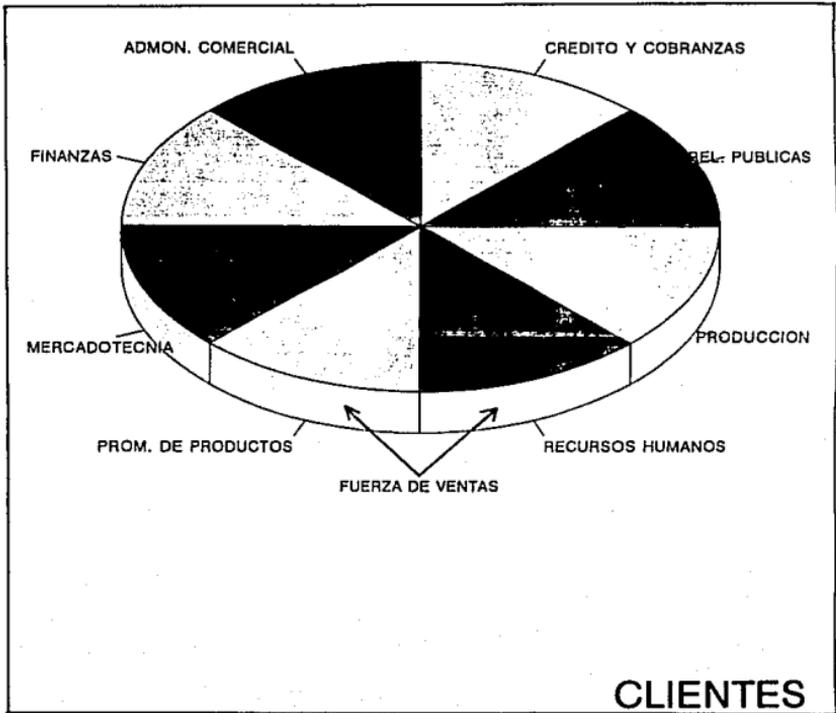


FIGURA 1

## 1) MERCADOTECNIA:

Philip Kotler define a la mercadotecnia como la actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del hombre por medio de los procesos de Intercambio.

Ventas forma parte de la mercadotecnia como área funcional o como materia de estudio, pero en las organizaciones a las cuales me estoy refiriendo constituyen dos departamentos diferentes donde ventas requiere de un servicio exhaustivo del departamento de mercadotecnia, y al respecto surgen continuamente quejas como las siguientes:

- Se realizó un cambio de presentación del producto "x" y fué en el anaquel del autoservicio en donde conocí la nueva presentación.
- Apareció un nuevo comercial de televisión en un programa de noticias con el "rating" más alto y ayer fué la primera vez que lo vi. Al investigar, me enteré de que hace dos semanas atrás lo están proyectando, "de haber estado enterado, el argumento de venta hubiera sido infalible".
- El cambio de precio fue tan repentino, que fue imposible recorrer toda la zona para enterar a mis clientes.
- El cliente "y" me preguntó sobre ciertas características muy específicas del producto "z". Al no saber con precisión, solicité la información a mercadeo y la respuesta fue escueta y tardía.
- Requiere de un catálogo de todos mis productos con especificaciones bien detalladas de proceso de elaboración, materias primas utilizadas, ventajas sobre otros productos que sean competencia directa del mismo, etc.
- El precio del producto "y" definitivamente sale del mercado, porque la compañía "c" que tiene en el mercado el producto "z" muy similar al nuestro, el cuál tiene un precio 30% abajo de nuestro producto "y", además su presentación es mucho más moderna, así como con un empaque más práctico y atractivo en su diseño.
- Envié a marketing una serie de comentarios muy constructivos y variados sobre nuestros productos, mismos que recopilé de mis clientes durante el último trimestre del año pasado y a la fecha no he recibido respuesta.

- Hace cinco meses informé al área de mercadeo sobre ciertas actividades de la competencia que he notado han afectado al producto "z" en su desplazamiento y a la fecha no se ha tomado acción alguna.

Sería interminable la lista de quejas sobre este departamento que considero uno de los más importantes en cuanto al respaldo al que me referí en la introducción, el cuál todo el personal de ventas debe llevar consigo.

## PUNTOS A OPTIMIZAR

### INFORMACION:

Es indispensable que todos los cambios en los productos, por sencillos que sean, se informen a la fuerza de ventas; la comunicación representa uno de los incentivos humanos que son gratuitos y que en este caso marketing tiene en sus manos, dice Humberto Mahon en su libro "Excelencia una forma de vida": "Cuando una persona detecta que ha pasado a su lado alguna información que interpreta debía haber llegado a él, sea por respeto a su función o a su persona, se siente mal, desconsiderado, etc.; a la inversa, se siente bien, motivado, reconocido, respetado, cuando es comunicado debidamente". En consecuencia, comunicar bien es incentivar positivamente.

Humberto Mahon se refiere a un incentivo humano, y yo me refiero a una necesidad para que el personal de ventas desarrolle óptimamente su trabajo, y esta información es responsabilidad de los generadores de cambios en las características del producto (presentación, empaque, gramaje, precio, etc.)

### CAPACIDAD DE PARTICIPACION:

Aunque este punto se desarrollará con más detalle en los próximos capítulos, es importante reiterar que uno de los pilares de la excelencia es el ser participativo, y en el caso particular mercadotecnia-ventas, mercadotecnia tiene la oportunidad de aprovechar la visión de un vendedor para enriquecer cualquier decisión, y en el caso de contar con personas creativas y con afán de aportar es importante considerar, reconocer, agradecer y motivar a estas personas, porque como he insistido, la excelencia la logramos todos y cada uno de los integrantes de la organización precisamente mediante nuestros aportes.

Cabe señalar que en países desarrollados como es el caso Suiza, la participación no sólo es aceptada sino premiada y reconocida.

### CONCIENCIA DE CALIDAD TOTAL:

En este punto a mejorar, están implícitos los dos aspectos anteriores, pero es importante considerar que el objetivo común que es el "satisfacer al cliente externo", es el mismo objetivo de todo el barco. Así por ejemplo, al lanzar un nuevo producto al mercado no se debe dejar de considerar éste objetivo común, y si hay duda respecto a la calidad del producto, el empaque, la presentación, etc., más vale echar marcha atrás que dejar crecer una bola de nieve que va a afectar la imagen de la empresa y que además va a representar gastos de operación, publicidad, de horas hombre, etc. jamás recuperables.

Bacardí y Cia., distribuidores y productores del brandy conocido como "Viejo Vergel", ha invertido millones de pesos en publicidad por televisión durante los últimos años para impulsar la venta de éste brandy, que como los representantes de esta compañía lo nombran: "es querer resucitar a un muerto". El brandy tiene un mercado reducido y, sin embargo, los dirigentes de esta compañía insisten en presionar a sus representantes y a sus clientes con la cobertura de cuotas exageradamente altas, produciendo desmotivación de la fuerza de ventas e insatisfacción del cliente.

Un representante de esta compañía propone hacer un cambio de nombre al brandy dando una nueva imagen global al producto, ¿Por qué no lo escuchan?  
Son impresionantes los efectos que se generan en cadena después de una mala decisión de un gerente de marca.

Un caso real que incluye los tres puntos anteriores a mejorar es el siguiente:

En una compañía productora y distribuidora de vinos de mesa, se diseñó una nueva etiqueta para la variedad de sus vinos; el cambio de etiqueta fué anunciado a la fuerza de ventas con anticipación en una junta; después de ocho meses fue distribuido material publicitario a las diferentes zonas geográficas; éste material consistió en folletos impresos con la variedad de vinos, así como en anuncios luminosos de los mismos. Sin embargo, a los pocos días, sin aviso alguno, la variedad de vinos de mesa se estaba surtiendo con una nueva etiqueta que el material publicitario distribuido días antes estaba elaborado con el modelo anterior, convirtiéndose automáticamente en obsoleto.

El material identifica a la compañía. Tal vez no es desperdicio, pero pudo ser optimizado si se hubiera planeado correctamente, Procter and Gamble, compañía creadora del concepto gerencia de marca, debe una aportación, por ejemplo, al marketing debido a la importancia de cuidar en su organización detalle a detalle un producto, y para cada marca un gerente de marca que diseñe su publicidad, que cuide su calidad, etc.

## **2) ADMINISTRACION COMERCIAL:**

Departamento que en algunas empresas pequeñas no es independiente, cuya función principal es unir a la fuerza de ventas con el sistema administrativo de la empresa mediante diversos servicios, con el fin de que la fuerza de ventas no desvíe sus objetivos en el mercado.

Estos servicios son básicamente:

- Emisión de estadísticas de ventas.
- Información (clientes, políticas de venta, existencias, etc.)
- Implementos de trabajo (papelería, fondo para gastos, automóvil, etc.)
- Remuneraciones especiales en base al desempeño (comisiones o bien bonos cuando la fuerza de ventas está constituida por asesores de servicio y no por comisionistas).
- Actualización de archivo de clientes.

Administración de ventas, es el departamento que de acuerdo al enfoque de éste trabajo, ocupa el segundo lugar en importancia como cliente interno en una organización, ya que para la fuerza de ventas constituye una fuente centralizada de contactos con algunos departamentos de la empresa.

Algunas de las quejas más frecuentes de este departamento son las siguientes:

- En la estadística de ventas del mes pasado no se incluyen 250 paquetes del producto "A" que le vendí al Sr. "X".
- Existe un error en mi pago de comisiones.
- El formato de pedidos aún incluye el producto "S 300" que hace 10 meses no vendemos, sin embargo el producto "K 50" que hace 3 meses se lanzó al mercado, aún no está incluido.
- Mi cuenta de gastos del pasado mes de abril ya me fue reembolsada, sin embargo la de marzo aún está pendiente.
- Me parece que el formato de reporte diario es arcaico y obsoleto.
- Hoy es 11 de mayo y las estadísticas de abril aún no las he recibido.

Como en todos los casos la lista podría contar con muchos ejemplos más de quejas pequeñas o grandes que dificultan cubrir el objetivo final.

## PUNTOS A OPTIMIZAR

### INFORMACION:

La información es una de las partes vitales del servicio, "La información es el alma del servicio", (prestado por los asesores de ventas), intangible pero poderosa para la toma de decisiones. Clientes de ventas pudieron ser cerrados si se hubiera informado más respecto al producto, respecto a condiciones especiales de venta, a promociones eventuales, etc., que no fueron comunicadas oportunamente al asesor de servicio.

La información no sólo debe ser precisa sino también oportuna. En el caso del departamento de administración de ventas, la información precisa y oportuna a la fuerza de ventas debe ser un objetivo rutinario, las estadísticas, por ejemplo, son una herramienta no sólo de evaluación, sino también una herramienta de planeación insustituible.

Al respecto, a continuación citaré parte de un artículo de la revista "EXCELLENTIA", en el cual se describe cómo para Ford Motor Company la calidad es su objetivo prioritario mediante la implementación a nivel global (incluye ventas) de la "Cultura estadística":

#### **Cultura estadística 0: "no podemos mejorar lo que no podemos medir"**

"Sobresale de manera definitiva el desarrollo tan enfático que han tenido con la implementación de la cultura estadística, con lo que se ha podido establecer un idioma común"

La información a través de las gráficas. Lograr que todos y cada uno de los operarios autocontrole su propia calidad e informe de manera concreta los resultados de su trabajo, es sin duda un esfuerzo de equipo, basado en un plan de capacitación que se integra vertical y horizontalmente, tejendo a base de información el aseguramiento de la calidad con el compromiso de jefes y subordinados.

Apoyados por estudiantes especializados del Instituto Tecnológico de Monterrey, mantienen actualizado el uso de las estadísticas y cuidan del adecuado uso e interpretación de las mismas.

El profundo dominio del control estadístico se ha convertido en una fortaleza para esta empresa, con la que se otorga confiabilidad a la satisfacción del cliente, como efectivamente lo muestra la línea ascendente del gráfico que se lleva a este respecto, que año con año ha mostrado un incremento, con gran entusiasmo por parte de los trabajadores.

### SISTEMAS DE CONTROL:

Casi nunca he escuchado a algún miembro de la fuerza de ventas que opine que llenar un reporte diario sea un gusto o un placer.

Se pueden diseñar formatos de control atractivos para su llenado, prácticos y que contengan información muy valiosa para la empresa, conociendo la información de nuestros "termómetros de mercado".

Los sistemas de control pueden ser optimizados de forma ilimitada y en el próximo capítulo propondré cómo se puede lograr esto, beneficiando a toda la organización, diseñaré un juego de formatos de control que son factibles de enlace con un programa de calidad total, motivaciones y atractivos para su manejo.

### CONCIENCIA DE CALIDAD TOTAL:

La conciencia de calidad total debe ser la filosofía de trabajo de éste y de todos los departamentos, partiendo de la dirección general hasta el empleado de menor jerarquía, la cual debe estar basada en la convicción. Este punto se menciona en todos los casos, ya que en el 90% de las empresas de nuestro país no se trabaja con esta conciencia, la cuál es definitivamente (un factor difinitivo) para que todo funcione bien.

### EVALUACION DE REMUNERACIONES EN BASE AL DESEMPEÑO O EN BASE A LAS VENTAS (COMISIONES):

Es aconsejable que al evaluar a un asesor de servicio (o representante), se consideren factores como iniciativa, participación, orden, actualización, distribución, etc., y no sólo considerar la frialdad de los números. Afortunadamente muchas empresas están considerando los puntos anteriores para evaluar y remunerar a la fuerza de venta.

Una fuerza de ventas bien pagada, garantiza además de un equipo bien incentivado, la eliminación del cáncer de algunas empresas que es la rotación de personal, aspecto que deteriora la imagen de las organizaciones y genera gastos incalculables.

### 3) RECURSOS HUMANOS:

"La empresa necesita de los hombres para resolver sus problemas; los hombres necesitan de la empresa para satisfacer sus necesidades".

"El hombre es la energía y el tiempo, y la empresa es el espacio en donde logra su desarrollo. En la medida en la que esta identificación se da, se crea el compromiso con la empresa y se logra la unificación de los intereses y la integración hacia los objetivos de la misma".

(Tomado del manual de calidad "Quality I", basado en el método Deming de la Ford Motor Company).

Cito lo anterior para describir el famoso binomio hombre-empresa, en el cual el área de recursos humanos tiene su raíz.

Sus funciones básicas son: selección, capacitación, contratación, sueldos y prestaciones, así como la organización operativa.

Este departamento, como servidor interno de la fuerza de ventas, es responsable de la selección de este equipo humano, de proporcionar remuneraciones competitivas en el mercado de trabajo, de la elaboración de programas de capacitación, (renglón en el que no se debe escatimar en absoluto), siendo éstas algunas de sus funciones más relevantes.

Algunas de las quejas más frecuentes de la fuerza de ventas hacia este departamento son:

- Considero que el porcentaje de comisiones que recibimos es muy bajo en comparación con otras empresas.
- Queremos un seguro de gastos médicos mayores.
- El año pasado fue anulado el programa de capacitación por falta de presupuesto.
- El estilo de liderazgo de mi gerente me parece anticuado, ¿Quién lo contrató?
- Solicité a personal ayuda económica para tomar un diplomado y me lo negaron.

## PUNTOS A OPTIMIZAR:

### CAPACITACION:

El Dr. Kaoru Ishikawa afirma que la capacitación reditúa de 100 a 1000 veces lo invertido; "el control total de calidad principia con educación y termina con educación".

### INFORMACION:

Las organizaciones llegan a crecer en dimensiones gigantescas y no sólo el personal de ventas pierde su ubicación en la empresa y no conoce el organigrama de la compañía. Si esta información se difundiera regularmente representa no sólo que el personal se ubique en un sistema, sino que ubica a sus compañeros facilitando los flujos de comunicación y principalmente su Integración a la organización. Cabe observar que en las empresas como Grupo Bimbo, es conocido por todos los empleados el organigrama a todos los niveles.

#### **4) RELACIONES PUBLICAS:**

El objetivo básico de este departamento es comunicar los mensajes de la organización a los diversos públicos, cuyas imágenes son importantes para el éxito de la empresa.

Este departamento representa una herramienta para impulsar las ventas, mediante eventos dirigidos a los líderes de opinión de los diferentes mercados.

Las compañías cigarreras, por ejemplo, cuentan con un dinámico departamento de relaciones públicas e invierten sumas millonarias para activarlo; intervienen en eventos masivos de gran importancia como carreras de automóviles, partidos de fútbol, conciertos de rock, etc.

Creando imagen y posicionamiento, las concesiones para patrocinar estos eventos crean una competencia muy refinada respaldada por la capacidad y creatividad de los gerentes de Relaciones Públicas (RR.PP.) así como un presupuesto muy espléndido.

En el caso de las compañías refresqueras, el ejemplo es similar, y se está haciendo costumbre al menos en el mercado mexicano, que éstas compañías participen en una gran variedad de eventos (graduaciones, culturales, convenciones, ferias, etc.), aportando bonificaciones por un porcentaje del consumo o, en ocasiones, con el total del consumo de acuerdo al criterio de los gerentes de RR.PP.

De éste departamento, ventas es su cliente interno más importante y con frecuencia se escuchan quejas similares a las siguientes:

- La competencia cubrirá el concierto de rock del próximo viernes, debido a que el gerente de RR.PP. no escuchó mi sugerencia. El concierto se transmitirá por T.V. con una gran difusión. Tendrá una buena audiencia de jóvenes, y de acuerdo a la estrategia mercadológica de la compañía, es la gente joven nuestro mercado potencial más importante.
- Me parece que el evento fue excelente, pero faltó enfatizar sobre la presencia de nuestro producto.
- Los edecanes no fueron lo que el público esperaba en el evento de ayer.
- La marca de cigarrillos que patrocinó el evento no era la adecuada para participar en el torneo de golf de empresarios, ya que esta marca es muy "popular".

## PUNTOS A OPTIMIZAR:

### CONOCIMIENTO DEL ENTORNO COMERCIAL:

El área de Relaciones Públicas debe asesorarse y comunicarse continuamente con el área de mercadotecnia para conocer y asimilar las estrategias de mercado de la compañía, con el fin de no desviarse de los objetivos centrales y hacer su tarea más consistente, no desperdiciando esfuerzos aislados.

### CONSIDERAR LA PARTICIPACION DEL AREA DE COMERCIALIZACION:

Para que el departamento de Relaciones Públicas brinde al área de comercialización un servicio óptimo, es necesario que considere sus sugerencias y opiniones. Esta participación es una de las bases de la excelencia, en el caso del canal de distribución ordinario (productor-mayorista-detallista-consumidor), el cliente adamo directo (mayorista) suele exigir la participación de las compañías en determinados eventos, mediante los cuales espera un incremento en sus ventas esta solicitud regularmente es demandada al representante, quien requiere del servicio interno de RR.PP. para desempeñar un servicio de calidad.

## **5) CREDITO Y COBRANZAS:**

En las empresas que cuentan con un equipo de comercialización con cobertura nacional, regularmente el representante o asesor de servicio realiza la cobranza a los clientes de su localidad (en el caso de las cadenas de auto servicio o tiendas de gobierno, por lo regular, el pago es centralizado), motivo por el cual el departamento de crédito y cobranzas y ventas conforman un binomio muy especial en cuanto a servicio interno, ya que invirtiendo el flujo de servicio, crédito y cobranzas es un cliente interno de ventas, con el cual tiene un fuerte compromiso de puntualidad en la cobranza y en la información sobre condiciones especiales, entre otros.

Sin embargo, para el enfoque de este trabajo, el análisis corresponde a crédito y cobranzas como servidor interno del equipo de ventas y algunas de sus principales funciones son:

- Cobro de la cartera de autoservicios.
- Emisión del informe mensual de adeudos.
- Envío de facturación a las diferentes zonas.
- Aplicaciones a las cuentas de los clientes por cobros efectuados, o por notas de crédito (originadas por descuentos o devoluciones).

Sobre este departamento algunas quejas del área de ventas son regularmente:

- La factura número 222 del cliente "X" venció ayer y no la he recibido.
- A la factura número 111 no se le aplicó nota de crédito correspondiente a su descuento por producto de introducción.
- No se han emitido las notas de cargo correspondientes a los intereses cobrados a mi cliente "X" por morosidad en su pago.
- El cliente "Z" liquidó su factura número 4444 hace aproximadamente un mes y aparece como saldo pendiente de pago en el Informe mensual de adeudos.
- El cliente "Y" liquidó su adeudo más intereses la semana pasada y en el sistema aparece que su crédito está suspendido temporalmente por adeudo extemporáneo.

## PUNTOS A OPTIMIZAR:

### INFORMACION:

Como en todos los casos, el comunicar oportuna, veraz y ampliamente es un punto que se descuida y que resulta esencial para el servicio de calidad total.

En el caso de este departamento, la comunicación debe ser constante, por lo regular las diferencias en las cuentas de los clientes son errores internos de la organización propiciados por falta de comunicación oportuna.

Por ejemplo:

En cierta empresa que comercializa alimentos (principalmente pavos crudos), la temporada navideña representa el 90% de su venta anual, por lo que, para ganar mercado a la competencia, en esta temporada se otorgan a los clientes con mayor capacidad de compra condiciones especiales que consisten en descuentos y créditos más atractivos. El sistema de crédito y cobranzas está programado para suspender temporalmente el crédito a los clientes que tienen un atraso en sus pagos. La temporada navideña pasada el gerente regional de la zona norte comunicó mediante un memorandum con copia para el departamento de crédito y cobranzas cuáles serían los clientes a los que en esa región se darían las condiciones especiales. La información fue recibida por crédito y cobranzas pero no se modificaron los días de crédito en el sistema, por lo que en el resurtido prenavideño el departamento de pedidos canceló los pedidos de los clientes más importantes de la zona norte, error que implicó para esta empresa una gran pérdida económica inmediata y en la participación en este mercado posteriormente.

### DEPURACION CONTINUA DE LAS CUENTAS:

Es común que en el informe de adeudos existan saldos muy atrasados, que como se mencionó en el punto anterior, son producto regularmente de una mala comunicación. Estos saldos varían en su importe y originan confusión para el representante o para el cliente externo en el momento de analizar su saldo, por lo que la depuración continua de las cuentas de los clientes es un punto a optimizar de gran importancia para este departamento.

### EMISION OPORTUNA Y PRECISA DE NOTAS DE CARGO Y/O CREDITO:

**En los casos en donde existe un descuento sobre la cantidad facturada o bien un cargo sobre la misma, el cliente por cuestiones contables requiere de una nota que ampare esta diferencia, misma que suele no emitirse o bien emitirse con morosidad, afectando al cliente al atrasar sus operaciones contables, deteriorando así la imagen de servicio de la empresa de que se trate.**

## **6) PROMOCION DE PRODUCTOS:**

En la mercadotecnia moderna, además de la fabricación de un buen producto, la fijación de un precio atractivo o el hecho de hacerlo accesible el mercado meta, las empresas tienen la obligación de establecer comunicación con sus clientes, con sus intermediarios, con sus consumidores y con varios públicos en general.

Lo anterior produce una mezcla promocional o mezcla de comunicaciones de mercadotecnia, la cual fué establecida por Philip Kotler (1989), que se conforma por los siguientes cuatro instrumentos:

- 1) **Publicidad:** todo tipo de presentación y promoción pagadas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.
- 2) **Promoción de ventas:** Incentivos a corto plazo destinados a alentar la compra o venta de un producto o servicio.
- 3) **Publicidad no pagada:** estimulación no personal de la demanda de un producto, servicio o unidad comercial, que se consigue poniendo noticias comercialmente significativas en un medio impreso. También se consigue por medio de una presentación favorable sobre ellos en radio, televisión o en teatro, sin que el patrocinador pague por ello.
- 4) **Venta personal:** presentación oral en una conversación con uno o más compradores potenciales, a fin de lograr la venta.

Dentro de cada categoría se implementan formas específicas de comunicación, por ejemplo:

- Presentaciones de ventas
- Exhibiciones en el punto de compra
- Exposiciones comerciales
- Demostraciones
- Catálogos
- Literatura
- Anuncios en prensa
- Premios

A su vez, comunicación es el estilo del producto, forma y color del paquete, la vestimenta y modales de un representante de ventas. Todos comunican algo al cliente.

La mezcla entera de mercadotecnia y no sólo la mezcla promocional debe coordinarse con el objeto de alcanzar el máximo impacto en la comunicación.

En la práctica, y refiriéndome a las compañías objeto de estudio en este trabajo, promoción de productos o promoción de ventas es un departamento independiente cuando la compañía es de dimensiones superiores, cuyas funciones básicas son:

- Coordinación del diseño de exhibidores para sus productos. Por ejemplo, compañías como Grupo Bimbo cuentan con su propia fábrica de exhibidores.
- Elaboración de catálogo de las marcas.
- Coordinación de la elaboración y colocación de marquesinas de las marcas. En México, la empresa Nestlé está desarrollando una agresiva campaña consistente en la colocación de marquesinas luminosas con diseños muy atractivos, en las cuales anuncian sus productos como "La lechera" o chocolate "Quick", y junto a estos anuncios colocan el nombre del establecimiento o negocio.
- Coordinación del Material Punto de Venta (MPV), para apoyar las campañas publicitarias o, si no las hubiera, para impulsar la venta.
- Selección de artículos promocionales como ceniceros, calendarios, encendedores, etc., para impulsar el posicionamiento de productos.
- Negociar las mejores exhibiciones en los diferentes autoservicios.
- Distribución del material a las diversas zonas.
- Coordinación de promociones eventuales, como el ahora muy conocido "rascale", o la lotería de Pepsi, entre otros.

Este departamento emite siempre mensajes que la fuerza de ventas percibe y evalúa, y de estas percepciones surgen algunos comentarios como los siguientes:

- El Material Punto de Venta (en este caso, cartulinas) del producto xxx, tiene un mensaje muy adecuado al producto; el impacto es sorprendente, pero en esta zona, por ser húmeda y muy calurosa, la película plástica que protege a la cartulina se arrugó en tan sólo una semana de haberse colocado.
- Se obsequiaron a los clientes navajas de bolsillo (hechas en China), para promocionar la marca zzz, caracterizada por su fineza y calidad, y fue testigo de que al emplear un cliente el destapador de la misma, se dobló primero el destapador que la corcholata.
- Los exhibidores para las marcas alimenticias resultaron poco prácticas para las tiendas de los detallistas, ya que son muy estorbosas y los espacios en estos establecimientos son, por lo general, muy reducidos.

Siempre la fuerza de ventas es observadora del éxito o el fracaso de las medidas o decisiones tomadas por éste y todos los departamentos que la apoyan y que en conjunto trabajan para obtener un objetivo común: "La satisfacción total de las expectativas del cliente y al lograrlo, superar las mismas para lograr la calidad total del servicio"y, como en todos los casos anteriores, a continuación se mencionan sólo algunos de los muchos puntos a optimizar, de acuerdo a las circunstancias de cada compañía.

## PUNTOS A OPTIMIZAR:

### SELECCION DEL MATERIAL PUNTO DE VENTA (MPV):

En el caso concreto de las cartulinas, que por lo general se colocan en los establecimientos de los detallistas, éstas tienen vida regularmente efímera terminando en la basura o seccionadas para las anotaciones de los dependientes de estos establecimientos. Es común que en los pequeños estancillos, al comprar bebidas gaseosas con envase retornable, el cliente recibe una especie de ficha para amparar la devolución de su dinero al entregar los envases; estas fichas consisten en un pequeño rectángulo de cartón, donde en una cara se marca el importe de los envases y un sello o firma y en la parte posterior aparecen segmentos de una cartulina de margas de cigarrillos, golosinas o frituras.

Propongo elaborar material perecedero como un reloj de pared, un calendario, o bien montar dichas cartulinas sobre un bastidor, logrando así colocaciones preferenciales y que el material se convierta en un bien utilitario para el detallista que le da la hora, la fecha o bien decora su establecimiento.

### PARTICIPACION DE LA FUERZA DE VENTAS EN EL DISEÑO DEL MATERIAL PROMOCIONAL:

Llevar a cabo programas de opinión y aportación de la fuerza de ventas, con el fin de aprovechar el conocimiento de esta área, respecto al impacto observado del material propio y de la competencia, permite lograr una valiosa retroalimentación.

Investigar por su conducto, cuál es la literatura requerida para comunicar a los diversos públicos la imagen de los productos, sus características, y las ventajas sobre los productos de la competencia.

Los departamentos mencionados en este capítulo son los más cercanos al área de ventas, en algunas empresas por su tamaño no están divididos, pero el servicio que proporcionan está absorbido por otra área como es el caso del departamento de "promoción de productos" que puede estar integrado a "mercadeo" o "mercadotecnia".

Uno de los puntos a optimizar coincidentes en todos los departamentos prestadores de servicio interno al área de comercialización, es la comunicación. Ricardo Riccardi autor de importantes libros de administración, afirma con respecto a la comunicación: "comunicación es organización, es decir, que si un

grupo humano que pretende funcionar como organización, si sus integrantes no se comunican, tal pretensión no se logrará, además de que en el caso particular, sin una óptima comunicación no se pueden aprovechar los aportes de la fuerza de ventas, que, insisto, constituyen una gran herramienta par las empresas.

Al respecto el Dr. Mahon (1991) diseñó un diagrama en el cual ejemplifica el siguiente razonamiento:

"La comunicación es a una organización humana, lo que la electricidad es a un sistema eléctrico". Esto interpreta que un sistema eléctrico no funciona plenamente cuando está interrumpido en algún punto, (existe la instalación, pero sus elementos vitales no funcionan si no reciben electricidad), los componentes no son aprovechados. Es una inversión desaprovechada, ocurre lo mismo con una organización humana, ya que los resultados de la misma están en relación directa con la calidad de sus comunicaciones y, como en un sistema eléctrico, sus elementos vitales (los hombres), cuando no reciben la comunicación que necesitan y esperan, por más potencial que tengan, no lo podrán entregar plenamente a la organización. Ver Fig. 2: "diagrama de las comunicaciones internas".

En el caso específico del flujo de comunicación ("departamentos varios - ventas"), las comunicaciones tienden a desperdiciar el potencial tan grande con que cuenta la fuerza de ventas por una comunicación interrumpida por falta de conciencia de calidad total, aspecto que se considera en todos los puntos a optimizar; si existe ésta, el desarrollo de las empresas será global y si los programas de calidad total utilizan como punto de lanza a la fuerza de ventas, desde mi punto de vista, debe tener un gran inicio.

## DIAGRAMA DE LAS COMUNICACIONES INTERNAS

a) UN SISTEMA ELECTRICO

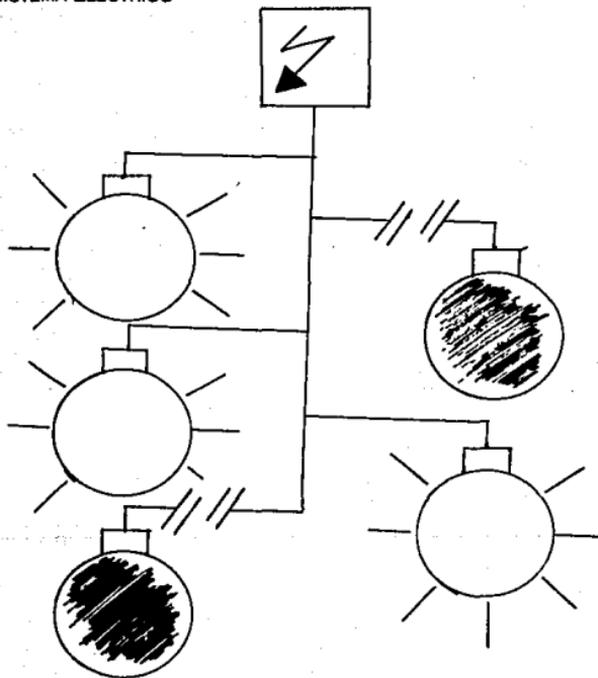


FIGURA 2

DIAGRAMA DE LAS COMUNICACIONES INTERNAS

b) UNA ORGANIZACION HUMANA

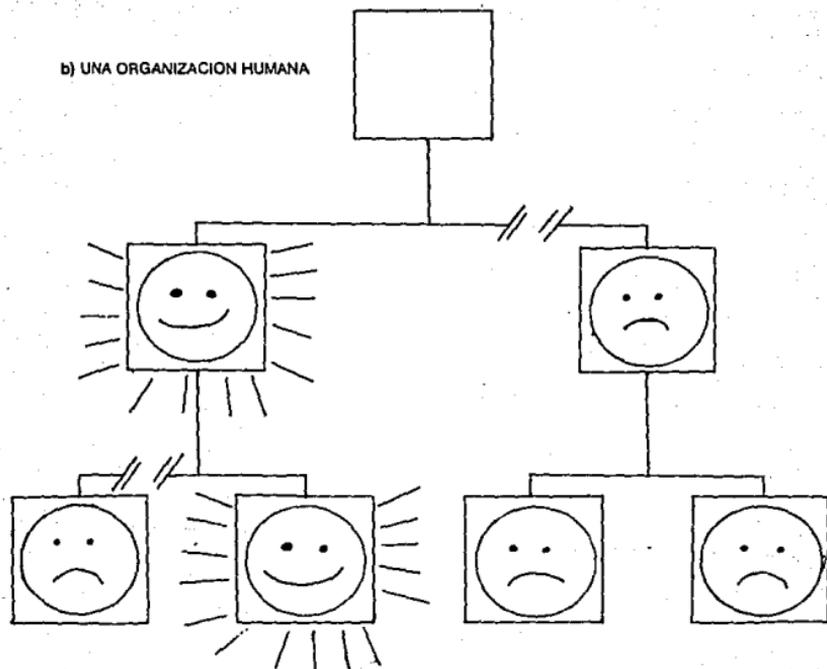


FIGURA 3

## **CAPITULO II**

### **OPTIMIZACION DE LOS INSTRUMENTOS PARA CONTROLAR LA OPERACION DEL AREA DE VENTAS**

**El sol que permite ver al águila ciega el  
buzo.**

**Anthony de Mello.**

Maddock define al control de la siguiente manera:

"Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes".

Sintetizando, Reyes Ponce dice:

a) Es la recolección sistemática de datos para conocer la realización de los planes.

Una de las principales áreas de control, es precisamente el área de ventas, junto con producción y finanzas.

Los controles sobre ventas principalmente son:

- 1) Por volumen total de ventas
- 2) Por tipo de artículos vendidos
- 3) Por volumen de ventas estacionales
- 4) Por precio de artículos
- 5) Por clientes
- 6) Por territorio
- 7) Por representante

En el presente capítulo se plantea una propuesta para integrar óptimamente al elemento "control" toda la información generada en la papelería utilizada por los representantes de ventas, con el fin no sólo de informar para la medición o para la evaluación, sino también con la finalidad de informar para la corrección, mejoramiento y formulación de nuevos planes, no únicamente plasmando sobre papel (por ejemplo, en el reporte diario) datos mecanizados, como "nombre del cliente" "estado de exhibiciones en autoservicios", "número de unidades vendidas", etc., sino lograr que la información sea más rica en cuanto a los aportes de los representantes, darle más sentido creativo a toda esta papelería, consecuentemente logrando una integración implícita a los programas de calidad "Integral", que tienen su esencia en la participación.

De este modo, los instrumentos para controlar la operación del área de ventas se optimizan obteniendo una dualidad en su aprovechamiento:

- 1) controlar
- 2) hacer participar

Basado en la recolección de todo tipo de papelería utilizada en el área de ventas, como "libros de ruta" y "reportes diarios" en varias compañías, las cuales no se pueden reproducir por petición de las personas que proporcionaron información, se observó una gran similitud en los diseños y el contenido; por ejemplo, el reporte diario invariablemente contiene datos como:

- 1.- Clientes visitados
- 2.- Información sobre ventas efectuadas
- 3.- Informe de exhibiciones
- 4.- Distribución por producto, etc.

Considerando principalmente las necesidades estandarizadas de las empresas cuyo objetivo es satisfacer las necesidades de un mercado de productos de consumo, a continuación describiré los dos modelos de mi propuesta:

(I) LIBRETA MAESTRA:

Descripción física de la "libreta maestra"

- a) Formato 1/4 largo de carpeta con argollas
- b) Forro en piel largo con broche
- c) Separadores con pestaña para cada división
- d) Los formatos llevarán copia instantánea (sin papel carbón)
- e) El diseño siempre deberá ser estético y con materiales duraderos, hojas de papel de primera calidad, etc. Es importante resaltar que la motivación inicia en estos detalles, además de mostrar la imagen de la empresa, ya que este instrumento de trabajo será compañero inseparable del usuario).

Este modelo consiste en una libreta con usos múltiples:

- 1) Reportes diarios/agenda
- 2) Aportaciones para otros departamentos
- 3) Presupuesto de ventas
- 4) Estadísticas de cobertura de presupuesto mensual por producto
- 5) Lista de precios
- 6) Información sobre productos
- 7) Calendario anual-itinerario
- 8) Directorio de clientes

9) Directorio telefónico personal

DESCRIPCION DE LOS USOS MULTIPLES (SECCIONES):

1) Reporte diario/agenda

En esta sección de la "libreta maestra", se simplifica el uso de dos instrumentos de uso rutinario en uno solo: la agenda y el reporte diario, mediante el siguiente formato:

NO. DE ZONA	FRASE DEL DIA	FECHA IMPRESA	LOGOTIPO
REPRESENTANTE			
PRODUCTO A IMPULSAR			
NUMERO DE VISITAS	VISITAS ACUMULADAS Y OBJETIVO		

H O R A	ACTIVIDADES	TELEFONO	COMENTARIOS
8:30			
9:00			
9:30			
10:00			
10:30			
11:00			
11:30			
12:00			
12:30			
13:00			
13:30			
14:00			
14:30			
15:00			
15:30			
16:00			
16:30			
17:00			
17:30			
18:00			
18:30			
19:00			
19:30			
20:00			
20:30			

INFORMACION A CLIENTES Y NOTAS	
--------------------------------	--

\_\_\_\_\_ F I R M A \_\_\_\_\_

Descripción del formato reporte diario/agenda:

- 1.- Día de la semana y fecha Impresas
- 2.- El logotipo de la empresa
- 3.- La frase del día Impresa debe ser una frase corta; se convocará a todos los empleados a escribir una frase motivacional corta para la agenda-reporte con el nombre del autor.
- 4.- Nombre del representante
- 5.- Número de zona o región
- 6.- Productos a impulsar: De acuerdo a la estadística de ventas del mes anterior, se seleccionarán los 2 o 3 productos en los cuales no se ha cubierto el presupuesto, o en los cuales la venta ha sido baja y se anotarán cada día. También pueden ser productos nuevos en introducción, o bien productos en campaña publicitaria por T.V. o radio y que con este apoyo y como argumento de venta se pueden impulsar.
- 7.- Número de visitas del día
- 8.- Número de visitas acumuladas en el mes y el objetivo de visitas mensuales.
- 9.- Actividades: se anotarán las actividades o visitas programadas (extraordinarias) desde días anteriores, así como las visitas de acuerdo al itinerario en la hora en que se realizaron; así, al hacer la evaluación, el gerente tendrá noción del tiempo en que se realizó la visita, además de las visitas realizadas fuera del itinerario establecido, de tal forma que se pueda apreciar el motivo de algún cambio en las visitas ya establecidas en el itinerario y de acuerdo al criterio del representante. Tal vez se deje de visitar ese día algún cliente a cambio de una visita extraordinaria con otro cliente.

En caso de abarcar más de un renglón, se señalará con una llave los intervalos de tiempo utilizados para una visita.

El representante en ocasiones realiza actividades adicionales a la visita de clientes que también requieren de cierto tiempo, que por lo regular no se reportan, siendo también actividades laborales, por ejemplo:

- Actividades de escritorio (archivo, análisis de estadística, redacción de memorandos, planes de trabajo, etc.)
- Envíos de fax o correspondencia
- Gestiones bancarias
- Comidas con clientes

Mediante este informe se pueden conocer tiempos promedio de visitas por cliente, así como tiempos dedicados a otras actividades, que si son excesivos, de acuerdo al criterio del gerente, se buscarán alternativas para optimizarlos.

También permite controlar un tiempo promedio de trabajo efectivo, ya que por no estar en una oficina en la cual "se cheque tarjeta", el representante cuenta con un horario flexible que en ocasiones suele ser engañoso. Por ejemplo si, por la mañana tiene un compromiso en el colegio de sus hijos, cubre el compromiso y recupera el tiempo por la tarde o por la noche, ésta actividad personal debe anotarse también en la agenda, de tal forma que se aprecie el tiempo recuperado.

En éste punto se pretende simplificar agenda y reportes para que el usuario organice mejor su tiempo.

- 10.- **Telefonemas:** para recordar el día y la hora en que el representante se debe comunicar con el cliente, un gerente, etc.
- 11.- **Comentarios:** en estos renglones se anotarán los comentarios de las visitas. En este espacio se pretende dar más riqueza de comunicación a los reportes anotando los pequeños-grandes detalles de la visita, por ejemplo, en una visita a un autoservicio el representante se encuentra con un faltante debido a que el producto no fue surtido por el almacén central, ésto se anotará en los comentarios, a fin de tener el antecedente del día que se detectó, e inmediatamente en la misma libreta sección "Aportaciones para otros departamentos", se redactará brevemente lo sucedido para enviarlo al almacén central con una copia para la gerencia.

Otro ejemplo:

El cliente comenta sobre la estética de una etiqueta que le parece muy adecuada y sugiere que para otros productos se diseñe una similar, o bien comenta sobre el precio o la calidad del producto, etc.

En "comentarios" se anotará brevemente el del cliente e inmediatamente se pasará al apartado "Aportaciones para otros departamentos", turnando posteriormente el formato al departamento o a los departamentos factibles de hacer la aportación, con una copia para la gerencia de ventas.

En comentario puede ser la introducción de un producto nuevo, la solicitud de una oferta, el atraso en sus pagos, el logro de mejores exhibiciones, etc.

- 12.- **Información a clientes y notas:** en este cuadro se anotarán datos que se deben informar a todos los clientes como una oferta, un cambio de precio, la presentación de nuevos productos, el inicio de próximas campañas publicitarias, etc., así como notas importantes como pueden ser recordatorios de cumpleaños de los clientes, aniversario de establecimientos, períodos vacacionales, etc.

### 13.- Firma

El formato reporte diario/agenda tendrá las copias que cada empresa requiera de acuerdo a sus necesidades y su distribución será de la misma forma. La propuesta más común es la siguiente (Fig. 4):

#### 2) Aportaciones para otros departamentos

En esta sección se encontrarán formatos para enviar a otros departamentos con aportaciones derivadas de las observaciones del usuario, o bien, comentarios de clientes o consumidores (Fig. 5).

La importancia de tener estos formatos en la "Libreta maestra", es que en el momento de la observación o el comentario, el usuario anotará el detalle del mismo, y de acuerdo a su criterio, posteriormente lo hará llegar al departamento factible de hacer la aportación (con copia para la gerencia de ventas); el departamento receptor tendrá el compromiso de enviar respuesta por escrito para cerrar el proceso de comunicación (Ver Fig 6).

Estos formatos representan el enlace de la "Libreta maestra" con los programas de calidad integral, y por sencillos que parezcan, son la columna vertebral de la presente tesis.

#### 3) Presupuesto de ventas

En esta sección el usuario podrá contar con sus presupuestos mensuales de ventas, incluidos en la misma libreta para su consulta y comparación estadística.

Administración comercial se encargará de emitir estos documentos en el formato estandar de la libreta maestra.

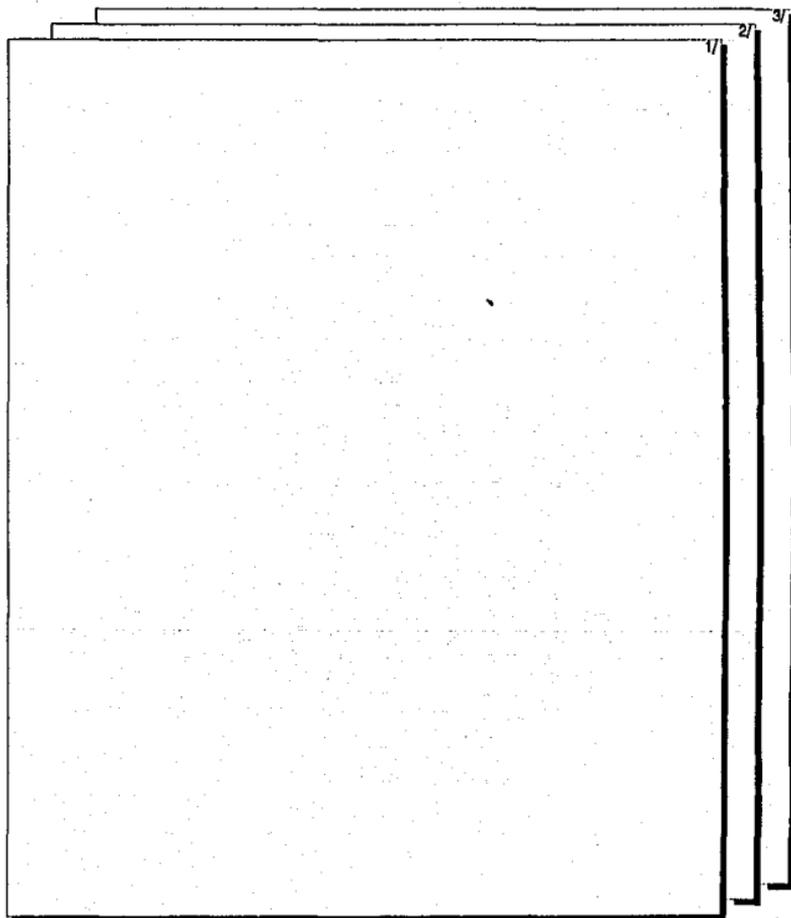
#### 4) Estadísticas de cobertura de presupuesto mensual por producto

Se propone emitir en formatos del tamaño de la libreta, las estadísticas de cobertura de objetivos de venta, para complementar la información del usuario.

#### 5) Listas de precios

Regularmente las listas se imprimen en formatos tamaño carta. Se propone imprimir listas del tamaño del formato de la agenda, con el fin de hacer más práctico su manejo, además de que en la "Libreta maestra" el usuario cuenta también con esta información.

DISTRIBUCION DEL FORMATO REPORTE DIARIO/AGENDA

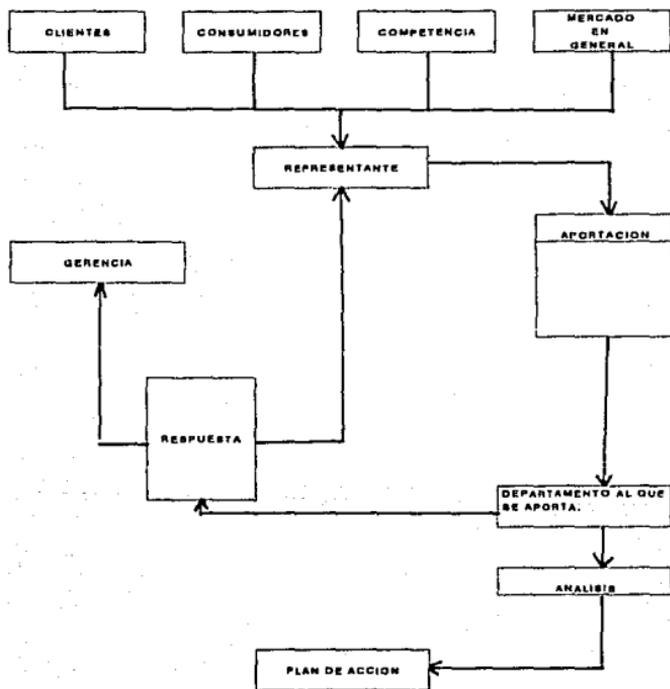


- 1/ GERENCIA COMERCIAL
- 2/ ADMINISTRACION COMERCIAL
- 3/ REPRESENTANTE

FIGURA 4



**PROCESO PARA COMUNICAR LA APORTACION:**



**FIGURA 6**

#### 6) **Información sobre productos**

En esta sección se encontrarán fichas técnicas Impresas, emitidas por mercadotecnia con el detalle de los productos:

- Unidades por caja
- Presentaciones
- Capacidades
- Ingredientes
- Procesos de elaboración
- Productos similares en el mercado

El departamento de mercadotecnia tendrá la responsabilidad de renovar las fichas técnicas en caso de cambios o de emitir fichas para productos nuevos.

Es necesario tener siempre esta información a la mano, aunque es obligación del representante conocer la misma. En las empresas en que se comercializa un gran número de productos con diversas presentaciones, tener esta información de consulta a la mano puede resultar un apoyo muy importante.

#### 7) **Calendario anual-itinerario**

Consiste en un desplegable de seis partes, en cada una de ellas estará impreso en el título el mes y en cada renglón los días, y un espacio para anotar la zona que se va a visitar cada día; se utilizará el reverso para contar así con la información de los doce meses. Los datos se anotarán al inicio de cada mes.

#### 8) **Directorio de clientes**

Se propone un formato convencional de directorio alfabético y con los siguientes datos:

- Nombre del cliente
- Razón social
- Domicilio
- Número telefónico (oficina)
- Número telefónico (particular)
- Número de fax

En el caso de no tratar directamente con el propietario, anotar los datos del director o de quien hace las compras.

9) **Directorio telefónico personal**

Formato alfabético convencional.

10) **CALL BOOK O LIBRO DE RUTA**

- a) Formato tamaño carta
- b) Libreta con argollas
- c) Pasta dura con el logotipo de la empresa
- d) Formatos de carátula por clientes con una pestaña para ubicarlo fácilmente.
- e) Formato dual, existencia-pedido (Fig. 7).

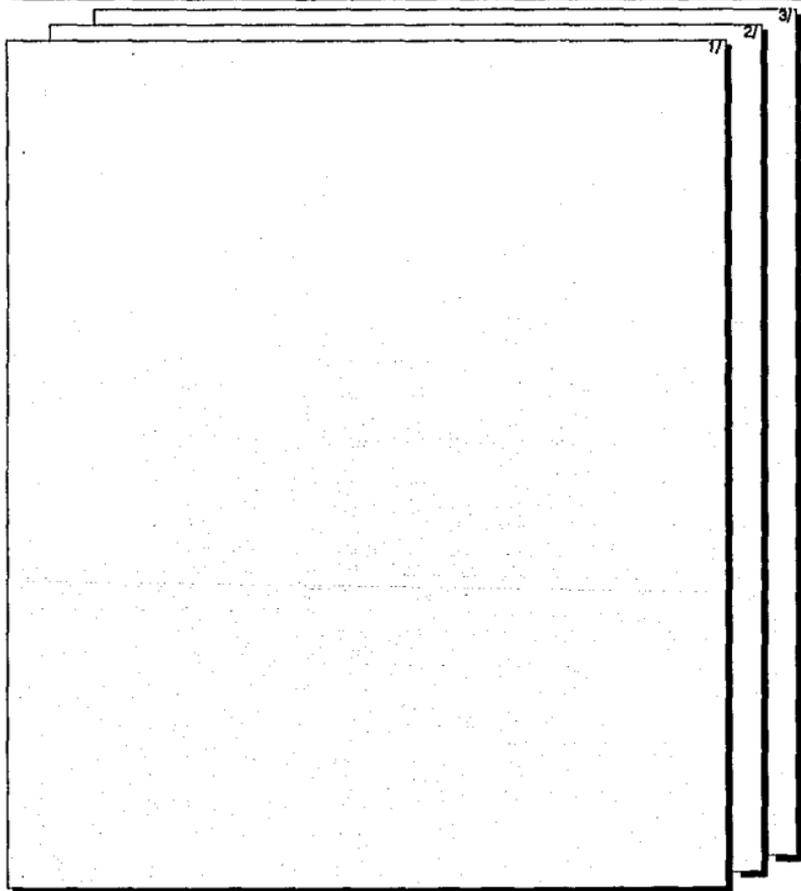
La ventaja básica para este formato es la dualidad existencia-pedido en una sola hoja, regularmente se toman las existencias del cliente en el llamado call book en una columna y en la columna subsecuente, la venta correspondiente a esa visita y posteriormente el pedido en el formato de pedido (Fig. 8).

Con el formato dual se le proporciona al cliente la información de sus existencias al momento en que firma su pedido, pudiendo comparar y tomar así la mejor decisión; de esta manera el representante no tendrá que vaciar dos veces el pedido (una en el formato de pedido y otra en el call book).

- En la libreta se conservarán los formatos correspondientes a las 6 últimas visitas, con el fin de explotar su principal uso (argumento de venta).
- Al tener en la libreta más de 6 formatos por cliente, estos se archivarán por separado.
- En una libreta se puede controlar a por lo menos 15 clientes.
- Las libretas se pueden separar por:
  - Territorios
  - Autoservicios
  - Mayoristas
  - Volumen
  - Días de la semana



**FORMA DE DISTRIBUCION DEL FORMATO DUAL**



- 1/ CUENTE.
- 2/ LIBRO DE RUTA (LIBRETA SOLO DE LAS VISITAS REALIZADAS).
- 3/ DEPARTAMENTO DE PEDIDOS.

**FIGURA 8**

### **CAPITULO III**

### **LIDERAZGO EN EL AREA DE VENTAS**

**Un gerente es un asistente de sus  
subalternos.**

**Thomas J. Watson.**

## 1) EL MODELO IDEAL

Existen muchos modelos de liderazgo y mucha literatura sobre el tema, que además es tópicos de moda, pero el líder de ventas, desde mi punto de vista, debe contar con cualidades muy especiales no precisamente necesarias para líderes de otras áreas.

Es paradójico, pero existen gerentes de ventas que no tienen la facilidad de realizar una negociación exitosa, y sin embargo sí tienen capacidad directiva; el líder en el área de comercialización por naturaleza tiene cierta "fobia" al escritorio y trabaja en el "campo de batalla" la mayor parte del tiempo, está presente en la jugada y su principal misión es asistir a sus subalternos, en su organigrama de servicio la más alta jerarquía la ocupa el cliente externo, después sus subalternos y él se coloca en el último término respaldando la calidad de servicio.

Basa su autoridad en una armonía total de los siguientes tres aspectos:

- a) **Técnicos:** Esta bien preparado académicamente, cuenta con una gran experiencia en ventas, por sistema se actualiza, tiene conocimiento pleno del mercado, de la situación económica, nacional e internacional, conoce a la competencia, etc.
- b) **Formal:** Su nombramiento en el organigrama.
- c) **Real:** Es el aspecto más importante de esta mezcla, no la otorga un nombramiento ni una universidad, la otorgan los propios colaboradores y marca la diferencia entre un jefe y un líder.

Domina el manejo de los incentivos humanos que de manera gratuita sólo los dirigentes pueden otorgar:

- **LA COMUNICACION:** Comunicar bien, es incentivar positivamente, no comunicar desmotiva y agrede a los colaboradores.
- **LA DELEGACION:** El hombre en general prefiere decidir por sí mismo, por lo que delegar ampliamente representa un gran incentivo.

- **EL RESPETO:** Trata a sus subalternos de "igual a igual" y respeta siempre su dignidad y autoestima.
- **LA PARTICIPACION:** Solicita ideas reconociendo la capacidad de pensar y él mismo enriquece su propia capacidad.
- **EL RECONOCIMIENTO:** El reconocer esfuerzos oportunamente. El reconocimiento es un hambre básica del hombre de ventas.

Mantiene siempre una congruencia equilibrada entre lo que dice, lo que piensa y lo que hace. "Su conducta respalda siempre a lo que dice".

Desarrolla su creatividad, iniciativa, fé y sueños e impulsa la capacidad creativa de sus colaboradores, encuentra siempre el equilibrio entre lo lógico y lo irracional, la realidad y sus ideales, lo analítico y lo intuitivo.

Tiene una gran habilidad para expresarse, es un comunicador que con mensajes cortos convence, tiene siempre la mente clara y domina por esencia sin necesidad de exigir respeto.

El líder del área comercial es justo inspira confianza, sencillo, optimista, receptivo, de apoyo, da oportunidad, es flexible, firme y sensitivo.

Sabe desarrollar a su equipo de trabajo y le satisface observar su crecimiento, ¡Es un formador de triunfadores!

Pero, la principal cualidad del líder del área comercial es ser UN AUTENTICO VENDEDOR.

## 2) RECLUTAMIENTO DEL LIDER IDEAL:

Es recomendable que los dirigentes no deben reclutarse como tales en empresas con cierta "madurez", los dirigentes son producto de los dirigentes de la fuerza de ventas, como lo comenté en el punto anterior, el líder ideal es un "formador".

En Procter & Gamble por ejemplo, se contratan solamente recién graduados por dos motivos:

- 1) Quiere que los ascensos se hagan con gente de adentro, lo que ayuda a motivar a los que trabajan allí.

- 2) Quieren adoctrinar a la gente desde el comienzo en relación con la forma en que trabaja Procter & Gamble.

"Hacen cuatro preguntas diseñadas para que el aspirante hable acerca de sí mismo; quieren medir el alcance de sus logros, su capacidad de persuasión, su liderazgo y su iniciativa general".

En empresas como Organización Bimbo, todos los dirigentes sin excepción se someten a un entrenamiento intensivo de por lo menos un año antes de su nombramiento.

Dicho entrenamiento consiste en el conocimiento del trabajo que realiza un vendedor con producto abordo, la supervisión de un grupo de vendedores, "curso de superación personal", "curso de entrevista", "manual del jefe", "manual del vendedor", "manual del supervisor", "curso de cuidado y conducción de vehículos", "seminario para mejorar el desempeño de los colaboradores", "la empresa", "inducción a la gerencia de ventas", etc., de tal forma que un director nacional de ventas algunos días vendió el producto a los estancos y autoservicios, dirigió a un grupo de vendedores, es decir, vivió auténticamente la actividad fundamental del área a su cargo.

### 3) LIDERES Y EXCELENCIA:

La excelencia obliga a los dirigentes a ser participativos, a dar la posibilidad de opinar a sus colaboradores.

La propuesta es que el líder reconozca en el colaborador un ser tan inteligente como él, y por que no, aún más que él.

En esta transformación de ideas surgen preguntas como estas:

¿Qué es ser jefe, sino controlar presionando al subalterno?

¿Cómo se puede ser jefe dejando que mis inferiores crezcan y me lleguen a superar?

¿Cómo se puede ser un jefe humilde?

¿Cómo se puede ser jefe sin la necesidad de exhibir el poder?

Se debe tener paciencia, serenidad y prudencia al observar que cuando las propuestas de "los de abajo" se comienzan a concretar, "los de arriba" se resisten al cambio tratando de bloquear sus iniciativas.

## CONCLUSIONES

Es de vital importancia el satisfacer totalmente las necesidades de la fuerza de ventas como cliente interno, para repercutir esta satisfacción en el cliente final.

La fuerza de ventas para cualquier empresa representa una mina productora de aportaciones valiosas, mina que muchas ocasiones no ha sido explotada óptimamente, y cuya explotación genera no sólo aportaciones valiosas, sino también altos índices de motivación. Las aportaciones de la fuerza de ventas, resulta un elemento imprescindible para mejorar el "proceso de venta"

Siempre la fuerza de ventas es observadora del éxito o el fracaso de las medidas o decisiones tomadas por los departamentos que la apoyan y que en conjunto trabajan para obtener un objetivo común.

## BIBLIOGRAFIA

### LIBROS:

- Ackoff, Russel L. **Cápsulas de Ackoff: administración en pequeñas dosis.** México, D.F. Editorial Limusa. 1989.
- Advertising Age. **Procter & Gamble: 150 Años de éxito en marketing.** Bogotá, Colombia. Editorial Norma, 1990.
- Albrecht, Karl. **Servicio al cliente Interno: cómo solucionar la crisis del liderazgo en la gerencia.** México, D.F., Editorial Paidós, 1992.
- Gitlow, Howard S. **Planificando para la calidad, la productividad y una posición competitiva.** México, D.F., Editorial Ventura, 1991.
- Hall, Richard H. **Organizaciones: estructura y proceso.** México, D.F., Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, 1983.
- Kotler, Philip **Fundamentos de Mercadotecnia.** México, D.F. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, 1989.
- Mahon, Heberto **Excelencia: una forma de vida.** Argentina. Editorial Vergara, 1991.
- Peters, Thomas y Waterman Robert **En busca de la excelencia.** México, D.F., Editorial Lasser Press, 1984.
- Ríos, Alberto y Panlagua, Andrés **Orígenes y perspectivas de la administración.** México, D.F., Editorial Trillas, 1986.
- Robson, Mike **Círculos de calidad en acción.** México, D.F., Editorial Ventura, 1992.

Sisk, Henry y  
Suerdlik, Mario      **Administración y gerencia de empresas.** México, D.F., Editorial Saber, 1982.

Urwick, L.      **Los elementos de la administración.** México, D.F., Editorial Herrero, 1961.

Velarde, Eduardo      **Venta de vendedores.** México, D.F., Editorial Promexa, 1992.

Zuccolotto, Héctor      **Calidad total, aquí y ahora.** México, D.F., Editorial Panorama, 1992.

### **REVISTAS**

Alto Nivel      **Economía, finanzas, mercadotecnia y negocios.** Año 5, núm. 50, octubre de 1992.  
Grupo Editorial Zuma, S.A. de C.V., México, D.F.

Excellentia      Revista del Colegio de Graduados en Alta Dirección, actualización en temas de  
excelencia, núms. 14 y 17, vol. 2, julio-octubre 1992. Editorial Abeja, S.A. de C.V.

Marketing News      Publicación del sistema de investigación de mercados, Año 1, número 6, nov. 1989.

**NOTA:**      Se empleó material confidencial de diversas empresas, como lo son manuales de  
ventas, libros de registros, apuntes de cursos, formatos de control y papelería en  
general relacionada con el área comercial.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**