



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

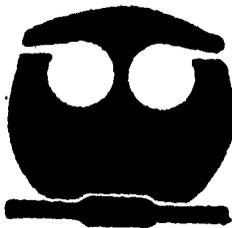
FACULTAD DE QUIMICA



EXAMENES PROFESIONALES DE QUIMICA

CALIDAD TOTAL EN VENTAS DE LA INDUSTRIA QUIMICA EN MEXICO

TESIS MANCOMUNADA QUE PARA OBTENER EL TITULO DE INGENIERA QUIMICA PRESENTAN: MARTHA ANGELICA AGUILAR MEDINA MONICA GOMEZ ISLAS



MEXICO, D. F.

1995

FALLA DE ORIGEN

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

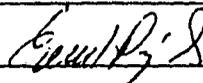
**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta 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.

**JURADO ASIGNADO**

**PRESIDENTE:** Prof. Ernesto Pérez Santana



**VOCAL:** Prof. Napoleón Serna Solís

**SECRETARIO:** Prof. León Carlos Coronado Mendoza

**1er. SUPLENTE:** Prof. Alejandro Iniguez Hernández

**2o. SUPLENTE:** Prof. Domingo Alarcón Ortiz

**SITIO DONDE SE DESARROLLO EL TEMA:** En el hogar: Frigia #128 Fracc. Lomas Estrella.

**ASESOR DEL TEMA:**

I.Q. Ernesto Pérez Santana

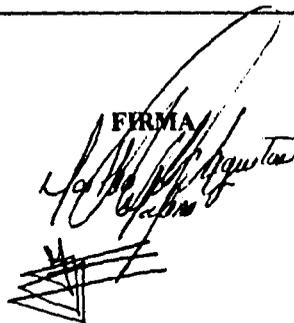
**SUSTENTANTES:**

**NOMBRE**

Martha Angélica Aguilar Medina

Mónica Gómez Islas

**FIRMA**



## **JURADO ASIGNADO**

---

---

### **P R O F E S O R**

**PRESIDENTE**

ERNESTO PÉREZ SANTANA

**VOCAL**

NAPOLEÓN SERNA SOLIS

**SECRETARIO**

LEÓN CARLOS CORONADO MENDOZA

**1ER. SUPLENTE**

ALEJANDRO ÍÑIGUEZ HERNÁNDEZ

**2o. SUPLENTE**

DOMINGO ALARCÓN ORTIZ

A Dios por haberme  
dado la luz de la  
vida.

A Mis Hermanos:  
Díera y Belín como  
un estímulo para  
seguir siempre  
superándonos, tratando  
de aprender de cada  
uno de nuestros  
triumfos.

A Rodolfo:  
Por todo el impulso  
y ayuda que me  
brindaste para lograr  
esto.  
Gracias por ser como  
eres .

JE AMO.

A Mis Padres:  
Por su ejemplo de  
superación y  
constancia, pero  
principalmente por  
todo el amor y apoyo  
que me han dado  
siempre. Gracias.  
Los amo.

A Lalis y Toño por  
su ejemplo de estudio y  
superación.

A Paty, Mónica,  
Sara y Miriam:  
Por todos aquellos  
momentos que  
compartimos juntas en  
la Universidad.  
"Gracias por su  
amistad".

Al Ing. Lerma e Ing.  
Pérez Sanatana:  
Mi más sincero  
agradecimiento por sus  
enseñanzas y apoyo en  
la elaboración de esta  
tesis.

A todas aquellas  
personas que de una u  
otra forma  
contribuyeron a mi  
formación.  
GRACIAS.

A Juanita, por tu amor y apoyo incondicional. Gracias mami.

"Te quiero"

A Martha, por tu tenacidad, empeño y comprensión; pero principalmente por tu amistad.

Mil Gracias.

A Martha, Sara, Fer, Paly y Miriam.....  
un equipo es básico para triunfar.

Gracias.

A Remi y Pepe por transmitirme los "tips" de un buen vendedor.

Gracias.

A Misterito, Gueto y Miros por estar conmigo en todo momento.

Los amo.

To you with all my love.

Thanks for everything.

A Paggis, Pao, Maru, Lucy, Bertha, Chin Auyón, Ernesto.

Gracias por sus enseñanzas.

A toda la gente que creyó en mí.

GRACIAS.

Mónica

## INDICE

<b>INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
<b><u>CAPITULO 1</u>    <u>CALIDAD TOTAL</u></b>	<b>5</b>
<b>1.1. CONCIENCIA DE LA CALIDAD.</b>	<b>5</b>
<b>1.2. EVOLUCION HISTORICA DEL CONCEPTO DE CALIDAD Y LA CALIDAD TOTAL.</b>	<b>8</b>
1.2.1. CALIDAD POR INSPECCION	9
1.2.2. CONTROL ESTADÍSTICO DE CALIDAD Y ASEGURAMINETO DE CALIDAD	9
1.2.3. CALIDAD COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA	10
<b>1.3. LA CALIDAD TOTAL EN LA ACTUALIDAD.</b>	<b>14</b>
<b>1.4 CONTROL DE CALIDAD TOTAL EN EL AREA COMERCIAL.</b>	<b>20</b>
<b><u>CAPITULO 2</u>    <u>VENTAS</u></b>	<b>23</b>
<b>2.1. COMERCIALIZACION PROPOSITO CORPORATIVO</b>	<b>23</b>
<b>2.2. ¿QUE ES UNA VENTA?</b>	<b>27</b>
2.2.1. TIPOS DE VENTA	
<b>2.3. ¿QUE ES UN PRODUCTO?</b>	<b>31</b>
2.3.1. TIPOS DE PRODUCTO	
<b>2.4. RELACION COMPRADOR-VENDEDOR.</b>	<b>40</b>
2.4.1. FACTORES QUE AFECTAN Y BENEFICIAN LA RELACIÓN COMPRADOR -VENDEDOR	50
2.4.2. HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN EL AREA DE VENTAS (RELACION C-V)	57

2.4.3. LA COMUNICACIÓN EN LAS RELACIONES HUMANAS	60
2.4.4. LA COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL	63
<b>2.5 RETOS FRENTE A LA COMPETENCIA</b>	<b>69</b>
<b><u>CAPITULO 3 CALIDAD TOTAL EN VENTAS; ENFOCADO AL SERVICIO</u></b>	<b>73</b>
3.1. ¿QUE ES UN SERVICIO?	74
3.2. CALIDAD EN EL SERVICIO	79
3.3. VENTAS; AREA DE SERVICIO	84
3.3.1. PARÁMETROS PARA SABER ESCUCHAR AL CLIENTE. IMPORTANCIA DE LA SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR.	85
3.3.2. ELEMENTOS DE SERVICIO QUE SE OFRECEN AL REALIZAR UNA VENTA.	90
3.3.3. SERVICIOS ESPECIALIZADOS EN EL ÁREA DE VENTAS	92
3.4. DIMENSIONES PARA EVALUAR LA CALIDAD DE UN SERVICIO.	95
<b><u>CAPITULO 4 DESARROLLO DE UN MODELO DE CALIDAD TOTAL EN VENTAS.</u></b>	<b>100</b>
4.1. ACCIONES RECOMENDADAS PARA INICIAR UN MODELO DE CALIDAD TOTAL EN VENTAS	101
4.2. MODELO DE CALIDAD TOTAL EN EL AREA DE VENTAS	111
4.2.1. DETERMINACIÓN DE POLÍTICAS.	111
4.2.2. DETERMINACIÓN DE METAS Y OBJETIVOS	112
4.2.3. IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES Y/O MERCADOS	112
4.2.4. RELACIÓN CLIENTE PROVEEDOR REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE	115

4.2.5. RAZONAMIENTO DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	119
4.2.6. ANÁLISIS DE LA SOLICITUD	120
4.2.7. MUESTREO DE POSIBLES PRODUCTOS	121
4.2.8. NEGOCIACIÓN Y CELEBRACIÓN DEL CONVENIO	122
4.2.9. RECEPCIÓN DE PEDIDOS, CRÉDITO, PROGRAMACIÓN DE PRODUCCIÓN, TRÁFICO Y SEGUIMIENTO DE EMBARQUES, ENTREGA AL CLIENTE	124
4.2.10. CULMINACIÓN DE LA VENTA (COBRANZA)	124
4.2.11. SERVICIO POST-VENTA.	126
<b>4.3. APLICACION DEL MODELO DE CALIDAD TOTAL EN EL AREA DE VENTAS</b>	<b>133</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>141</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>145</b>

## INTRODUCCION

La industria mexicana está pasando por una etapa muy importante y crítica en su historia. Después de haber vivido con una política proteccionista en niveles industriales, que entre otras cosas provocaron un atraso considerable en materia tecnológica, una baja innovación, una deficiente productividad y una nula protección ambiental, de pronto el reto de la globalización económica y de mercados nos exige ser más competitivos; hoy por hoy hablar de competitividad involucra inevitablemente hablar de calidad.

El movimiento de calidad total ha surgido como respuesta a las condiciones cambiantes de los mercados con innovaciones bruscas y radicales en la tecnología, apertura comercial, competitividad en precio, servicios integrados, por citar algunos. El tema de calidad total va aumentando cada día su importancia, tanto en el campo de los productos, como en el de los servicios; debido a la creciente sensibilización de los consumidores, al aumento de la competencia, a la ampliación de mercados, a la tendencia hacia la automatización, a la robotización y a la constante necesidad de innovación de diseños.

La calidad total es una filosofía de actuación que coordina a todo el personal humano y organizativo de la empresa con el objeto de la satisfacción de las necesidades de los clientes, desde la identificación de estas necesidades y la concepción de productos hasta la post-venta, pasando por el aprovisionamiento y la fabricación, sin olvidar claro los servicios administrativos. La calidad del producto es el

agregado de las cualidades del conjunto de acciones de la empresa. Esto significa lograr desarrollar, asistir en servicio un producto de calidad, lo más económico posible, lo más útil posible y capaz de satisfacer al consumidor. Siempre que hablemos de calidad total, no sólo se refiere a la calidad del producto, sino también a la de todas y cada una de las operaciones y servicios que realiza o presta la empresa. Esta filosofía es extensible a cualquier tipo de empresa y organización, puesto que en todas ellas existen clientes que demandan bienes y/o servicios que cubran sus necesidades.

Actualmente, todo el mundo habla de calidad como la llave mágica que nos va a resolver todos nuestros problemas, así como saber cuál es la manera de implantar un modelo de calidad total. Desgraciadamente son todavía pocas las personas que realmente conocen la profundidad de estos dos términos y peor aún, por desconocimiento, la calidad total se está desviando de su verdadera filosofía.

El concepto actual de calidad total consiste en desarrollar y asistir con servicios un producto de calidad, lo más económico y útil posible y además capaz de satisfacer al consumidor.

Hoy más que nunca es necesario tener claro la esencia de la calidad total en el área de ventas, existe poca información al respecto, ya que se considera un área donde es poco aplicable el control estadístico de procesos por no poder cuantificar las variables involucradas para una mejor venta; sin embargo, deben aplicarse estrategias que produzcan buenos resultados. Esto último sólo podrá lograrse aplicando la filosofía de calidad total en esta área.

Algunos autores afirman que la clave hacia el futuro es el cliente, la esencia de la calidad total en ventas será el servicio y precisamente la calidad en éste es la que vendrá a consolidar todos los esfuerzos de ventas y de producción de una empresa hacia el consumidor final, porque la clave de una buena venta consiste en dar un excelente trato al cliente, éste es el que finalmente juzgará si continúa o no comprando un determinado producto. Con una nueva filosofía buscaremos por todos los medios cumplir con los requisitos y expectativas del consumidor. Se trata de una búsqueda continua de la excelencia en todo y no sólo es la calidad final de un producto, sino que la calidad debe controlarse desde el inicio de la producción hasta el servicio final que esto involucra.

La presente tesis se ha dividido en cuatro capítulos, el primero de ellos está dedicado a dar un panorama general de los principios básicos de la calidad total, cómo nació esta filosofía y por que hoy en día es tan importante dentro de las empresas, adentrándola en el área comercial.

En el segundo capítulo el tema principal es el concepto de ventas y en él se explica de manera genérica todo lo que ésta involucra, con el fin de dar un panorama de las características y problemáticas que pueden presentarse, este capítulo servirá para sentar las bases, poder analizar y buscar soluciones que logren éxito en las ventas para, posteriormente, definir un modelo basado en la calidad total.

Ya en el tercer capítulo se hace la concatenación de los dos capítulos anteriores, es decir, la venta y la calidad total.

La calidad en el servicio será la herramienta que ayudará a corregir los puntos débiles y reforzar los fuertes. Cuando se habla de calidad en el servicio aplicado a ventas, la clave es el trato personal, ya que debe ser esmerado, las necesidades de los clientes son tan distintas y peculiares que la gente que entra en contacto con el público, es decir, el vendedor, debe ser entrenado, además de asegurarle que los sistemas le ayuden a ofrecer un mejor servicio. Hoy en día es muy difícil encontrar empresas con orientación total al proceso de manufacturas ya que en muchas ocasiones el bien es sólo un medio para prestar un servicio y en el caso contrario, en las empresas con orientación total al servicio están tratando que sus clientes se lleven algo tangible y no sólo el sabor de boca que lo hacen volver a recibir o buscar ese servicio.

Por último, en el cuarto capítulo se crea un modelo de calidad total en ventas para la industria química en México. Se dan procedimientos desde el primer contacto que se tiene con la empresa que se representa, con el cliente, hasta el servicio post-venta. Cabe señalar que la base fundamental en un proceso de calidad total es identificar claramente los requisitos y deseos del cliente. Encontrar y diseñar los productos o servicios que cumplan con estas necesidades, asegurándose que estos productos tengan las especificaciones dictadas por el consumidor y ofrecerle un excelente servicio post-venta. Sólo los clientes satisfechos repiten la compra y es el único activo que puede asegurar el éxito de una empresa en un mercado competido.

## **CAPITULO 1 CALIDAD TOTAL**

### **1.1 CONCIENCIA DE LA CALIDAD.**

El futuro ya llegó, las reglas del juego están cambiando y estamos comenzando a competir primero en el bloque económico más grande del mundo, aquél formado por México, Estados Unidos y Cánada, para pasar posteriormente a un mercado completamente globalizado, donde los grandes bloques económicos marcarán el acceso a diferentes mercados, donde el consumidor podrá elegir entre una gran variedad de productos los que más se adecúen a sus necesidades, deseos, y mejor aún, a un precio acorde a la calidad recibida; un mercado donde los productos mexicanos competirán directamente con muchos otros que están diseñados para cubrir las mismas necesidades que los nuestros, pero con grandes ventajas competitivas, convirtiéndose en productos sustitutos que sí cumplen con las expectativas de los consumidores y se adecúan a su uso; un mercado donde podremos elegir las mejores materias primas e insumos para producir, con mayor funcionalidad y calidad.

Se debe aprender que para incrementar la competitividad y lograr sobrevivir en las aguas agitadas de la economía global, es indispensable avanzar a paso acelerado hacia una nueva cultura organizacional, que tenga como principio básico la búsqueda de la **calidad total**; es decir, la estrategia fundamental de la consolidación de las empresas es la calidad de los productos y/o servicios; sin ella es imposible permanecer en los mercados y desarrollar un país.

Hoy en día, hablar de competitividad, inevitablemente remite hablar de calidad. En cada empresa se debe trabajar en inculcar en todo el personal la filosofía, la cultura, y los valores de la calidad. Cada vez más la **calidad** es parte de nuestro lenguaje diario.

Es cierto que la **calidad total** es un cambio cultural y que implica una nueva filosofía. Pero como se señaló anteriormente, sólo se podrá competir produciendo productos o servicios que tengan una verdadera ventaja competitiva, ya sea en costo, diferenciación o alta segmentación.

Si se habla de una ventaja en costo significa que habrá un grupo de consumidores que busquen el menor precio, sin importarles las ventajas que pueda ofrecerle un producto con un precio mayor, pero con otras propiedades funcionales. La segunda ventaja competitiva que puede ofrecer un producto o servicio, es la diferenciación, entendida como los detalles de exclusividad, que se pueden ofrecer dentro del mismo producto o servicio, en comparación con los que ofrece la competencia. En este caso la **calidad total**, nos ayuda a invertir los recursos de la empresa en darle al consumidor esos detalles de exclusividad sólo donde él los considera importantes. Muchas empresas invierten grandes cantidades de dinero donde los clientes no lo perciben, aquí surge una regla muy importante: "**el cliente paga lo que reconoce**".

La **calidad total** también nos ayuda a reconsiderar valores de compra que han prevalecido en los clientes por largo tiempo, en un mundo tan cambiante y con un bombardeo constante de publicidad sobre el consumidor, es frecuente que cambien con mucha facilidad

de valores y de criterios de compra, muchos de los cuales no son reconocidos aún.

La tercera ventaja competitiva es la alta segmentación. Esto se refiere que en un mundo de economía global es importante definir con mucha certeza las necesidades particulares de cada nicho del mercado que se quiera atacar, además de ser un camino muy seguro, en un proceso de calidad total, es necesario para determinar las necesidades específicas de cada segmento de la población.

Se habla de una cuarta ventaja competitiva, la innovación, que puede manifestarse en el producto o servicio mismo, o también en un nuevo proceso de producción, un nuevo enfoque de mercadotecnia o incluso en una nueva forma de capacitar al personal, o simplemente sirviendo a nichos de mercado que otros han ignorado; una vez que la empresa alcanza una ventaja competitiva a través de la innovación, sólo la mantendrá con un sistema de mejoramiento permanente y continuo. Los competidores eventual e invariablemente rebasarán a cualquier compañía que deje de mejorar y de innovar. Es decir, sólo ofreciendo productos orientados al consumidor, sin variabilidad, altamente funcionales, adecuados al uso que tendrán y a un precio razonable, una empresa podrá posicionarse en la mente de sus consumidores. En un mercado altamente competido ésta es una premisa fundamental, ya que la tendencia es que los consumidores bajen la lealtad hacia los productos de marcas conocidas.

## 1.2 EVOLUCION HISTORICA DEL CONCEPTO DE CALIDAD Y LA CALIDAD TOTAL

La importancia del concepto: **CALIDAD.**

Por sí sola la palabra "calidad" implica "el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que permite hacer un juicio de valor acerca de él" (Valdés, 1991)<sup>1</sup>.

Esta definición, al introducir el concepto de valor, entrelaza estrechamente su significado con el de calidad. Valor supone que a una calidad determinada corresponde un precio, servicio, atención determinada y que aquellos productos que estén fuera de estos parámetros principalmente dado un precio mayor que la calidad ofrecida o dada una calidad deficiente a un precio alto tienden a desaparecer del mercado.

A lo largo de la historia, el concepto de calidad ha ido cambiando sustancialmente hasta llegar a crear el nuevo concepto de calidad total. Previamente a la época industrial, los juicios emitidos acerca de la calidad versaban, entre otras cosas, sobre el aspecto estético y los gustos de la época o sobre el prestigio del artesano, pero con la revolución industrial, muchos de los pequeños talleres pasaron a convertirse en pequeñas fábricas de productos específicos para valorar y entender la calidad de los productos fabricados. A partir de entonces, dichos procedimientos han evolucionado en tres grandes bloques:

- Calidad por inspección
- Control estadístico de la calidad

---

<sup>1</sup> Tomada de la referencia bibliográfica No. 3

- Aseguramiento de la calidad.
- Calidad total como estrategia competitiva.

### **1.2.1. CALIDAD POR INSPECCION.**

Dentro del primer bloque , **Calidad por inspección**, por primera vez se introducen en las empresas los departamentos de control de calidad que, a través de la inspección, examinan de cerca los productos terminados para detectar sus defectos y errores y así, proceder a tomar medidas para evitar que salgan al mercado.

Aquí calidad significa atacar los efectos más no la causa, a partir de un enfoque de acción correctiva, cuya responsabilidad recae en los inspectores, quiénes además de auxiliarse de la inspección visual, llegan a utilizar instrumentos de medición para efectuar comparaciones con estándares preestablecidos.

### **1.2.2. CONTROL ESTADISTICO DE LA CALIDAD Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.**

En este segundo estadio, el **Control Estadístico de la Calidad y aseguramiento de la calidad**, se caracteriza por dos elementos fundamentales: **la variación del proceso**, incluyendo las materias primas, que se miden con técnicas estadísticas y **el muestreo**.

Al reconocer que toda producción industrial presenta variaciones en su proceso, se determina la necesidad de estudiarla con base en los principios de la probabilidad y de la estadística. Dado que es prácticamente imposible producir dos partes con especificaciones idénticas, pasa a ser un requerimiento el control del rango de variación aceptable para obtener resultados satisfactorios. En esta

etapa se desarrollan técnicas estadísticas para medir el proceso, establecer rangos aceptables y analizar los resultados.

Ya que a finales de los 40's el **Control de Calidad** descansó en la responsabilidad de un departamento centralizado constituido en estadísticos quienes aplicaban sus conocimientos matemáticos para el logro del certificado de calidad. A mediados de los 50's el control de calidad se descentralizó con un fuerte énfasis en la estandarización y con un enfoque de simples pero poderosas técnicas estadísticas empleadas como lenguaje organizacional.

### **1.2.3. CALIDAD TOTAL COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA.**

El tercer gran estadio es el conocido con el nombre de **calidad total**, el cual se caracteriza por la concientización de la alta dirección y el compromiso de toda la empresa hacia la calidad.

A mediados de los 60's surge con resultados prácticos una nueva forma de ejecutar control de calidad y esta se refleja en la participación grupal de comités directivos, grupos de aseguramiento y de control y de círculos de control de calidad; ya para finales de ésta década se consolida otra forma de ejecutar el control de calidad, y ésta se refiere precisamente al **Company Wide Quality Control (CONTROL DE CALIDAD INTEGRAL)**, esto es, todo el personal de la organización y cada quién en su función, como responsable del control de calidad.

El concepto de autocontrol toma un lugar especial en la forma de ejecutar control de calidad a finales de los años 70's, y se puede decir que durante los años 80's, se consolidará el control de calidad a nivel nacional, esto es, que todas las organizaciones productivas y de

servicio generarán productos y servicios con la aplicación de la filosofía administrativa basada en el control de calidad moderno.

El movimiento de calidad total ha surgido como respuesta a las condiciones cambiantes de los mercados con movimientos bruscos en cuanto a lo tecnológico, la apertura comercial, la competitividad en precio, calidad.

Se ha hecho patente que la empresa no puede demandar incrementos en su productividad sin llevar a cabo una reestructuración consistente que le ayude a incrementar la competitividad, mejorar la calidad de sus productos y dar a conocer a sus clientes o usuarios una imagen de buen servicio. De aquí que destacados autores surgen en este movimiento y se dieron a la tarea de proporcionar las herramientas necesarias para vencer el reto de los tiempos modernos; de entre los pioneros de la calidad total podemos mencionar a los siguientes: **Edwards Deming, Joseph Juran, y Kauru Ishikawa**, por mencionar algunos.

**EDWARD DEMING**, norteamericano nacido en el año de 1900, contratado por los japoneses en 1959 y nombrado como "**patriarca mayor de la calidad total**", que concibe a la calidad como "predecible grado de uniformidad y confiabilidad a bajo costo y acorde al mercado"<sup>2</sup>. Deming determina la responsabilidad de hacer la calidad haciendo responsable del 94% de los problemas de calidad a la gerencia, ya que es promotor de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones. Define la política orientada a proveedores llevándola al control estadístico del proceso y da enfoque hacia la estadística, diciendo que la productividad se

---

<sup>2</sup> Tomada de la referencia bibliográfica No. 22, pp. 11-15.

incrementa conforme la variabilidad decrece y basa su filosofía de la calidad en catorce puntos, los cuales se mencionarán posteriormente a lo largo de la presente tesis.

**JOSEPH H. JURAN**, ingeniero electrónico y abogado nacido en Rumania en 1904, criado en Estados Unidos desde 1912, visita a Japón en el año de 1954 y funda en 1979 "Juran Institute".

Para Juran hay dos conceptos clave de la calidad que están estrechamente vinculados: adecuación del uso y ajustarse a las especificaciones, él define que el 20% de los problemas de la calidad son de los trabajadores y el 80% de la gerencia, es partidario de los círculos de calidad porque favorece la comunicación entre trabajadores y directivos, promueve la relación del equipo entre comprador y proveedor, y afirma que debe invertirse el tiempo en el desarrollo de proveedores. Recomienda también el uso del control estadístico del proceso como herramienta para la calidad, critica el concepto de cero defectos y niega que la calidad sea gratis.

La filosofía de Juran se sustenta en diez puntos hacia el mejoramiento de la calidad.

**KAORU ISHIKAWA**, japonés nacido en 1915, graduado en la Universidad de Tokio en Química Aplicada, se involucra en calidad total en la Asociación de Ingenieros y Científicos Japoneses, de la cual posteriormente se hace presidente.

El define que: "practicar el control total de calidad es desarrollar, diseñar, fabricar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, útil y satisfactorio para el consumidor. El control de la calidad comienza con el diseño;

**para dar calidad es necesario conocer los requisitos reales que maneja el cliente"<sup>3</sup>.**

Ishikawa considera que el compromiso de la calidad es de toda la organización comenzando con su presidente y que una vez que se implanta el control total de calidad es para siempre. Da a conocer también que la colaboración entre la empresa y sus proveedores requiere ser estrecha y permanente. Es el principal promotor de los círculos de calidad y su empleo generalizado, pone énfasis en el empleo de las siete herramientas básicas de la calidad.

Destacan como seguidores y promotores de los principios de la calidad: Philip Crosby, Armand Feigebaum, Genichi Taguchi.

**PHILIP CROSBY**, que nació en la década de los treinta creador del concepto "**Cero Defectos**" y "**La calidad no cuesta**", aplicando estos principios en la industria militar de los Estados Unidos.

Su concepción de la calidad, es en **conformidad con los requerimientos del cliente**. Considerando fundamental la prevención para lograr la perfección. Recomienda la evaluación de los compradores al igual que de los proveedores y da a conocer que los rechazos son originados por no establecer claramente los requerimientos por parte del comprador y declara categóricamente que no existe razón para tener errores o defectos en algún producto.

Crosby afirma que la calidad no se logra mediante la inspección, prueba y verificación, sino mediante la prevención, diciendo que el programa de cero defectos es un estándar de desempeño generado y basa su filosofía en catorce pasos para el mejoramiento de la calidad.

---

<sup>3</sup> Tomada de la referencia bibliográfica No. 9, pág. 24.

Se dió a conocer por darle el nombre de sus programas y métodos de estudio como **"Administración por calidad"**.

**GENICHI TAGUCHI**, diseña el método Taguchi que concilia métodos de ingeniería y estadística para mejorar costos y calidad, optimizando el diseño de productos y procesos de manufactura. Sus técnicas representan uno de los mayores avances en la industria manufacturera, involucrando en ello a los trabajadores.

Taguchi concibe la calidad total como: **"la mínima pérdida a la sociedad desde el momento en que el producto se embarca"**<sup>4</sup>. La pérdida causada a la sociedad es una idea que asocia con cualquier producto que llega al consumidor, en donde se incluye la insatisfacción del cliente, el costo adicional por garantía del fabricante y la pérdida del mercado por baja reputación.

### **1.3 LA CALIDAD TOTAL EN LA ACTUALIDAD.**

Como vimos, en general, el concepto de calidad implica la **satisfacción del cliente**, se concibe la idea de que el cliente es quien debe determinar las características que debe reunir el producto o servicio por el cual se paga, para lograrlo debemos trabajar en la identificación de las necesidades y expectativas razonables de los clientes. "El cliente está por encima de todo. La calidad es el factor número uno". ( Tan-Zhiren-China).

La **calidad total** es algo muy distinto: es un proceso sistemático de mejoramiento continuo para servir a la sociedad con productos y

---

<sup>4</sup> Tomada de la referencia bibliográfica No. 22, pág. 25.

servicios que superen las expectativas de quienes los reciben ( por su diseño, por su durabilidad, por su menor costo, por la información que permita un uso más fácil, por su belleza, por la facilidad de mantenimiento, por la velocidad en la entrega o en la respuesta a nuevas necesidades, etcétera). Ahora ya manda el que compra, no el que produce.

Un negocio tiene como propósito obtener y mantener un cliente.y debemos tener claro que un cliente no compra cosas, compra soluciones para los problemas( es decir, que ese bien o servicio sea funcional, valuado y disponible).

Para crear lo mejor, se requiere conocer qué es lo que el cliente piensa que es lo mejor. Esto precede a todo lo demás en los negocios. La imaginación que resuelve de manera creativa qué es ésto, resuelve lo que debe hacerse y si lo hace con alto espíritu, conduce a la empresa hacia adelante.

Ningún negocio puede funcionar con eficacia sin una visión clara de cómo obtener clientes, de qué es lo que quieren y necesitan sus presuntos clientes y qué opciones les dan los competidores.

En la calidad total el principal evaluador no es algún burócrata que se quiere asegurar de que se hayan cumplido tales o cuales reglamentos, es un consumidor entusiasta y leal a una marca o a una organización que lo ha tratado con dignidad y con respeto.

Vista desde esta perspectiva, la calidad total resulta una síntesis del pensamiento científico y humanista. Es también consecuencia de la aplicación del "enfoque de sistemas" o de "sistemas abiertos" o, más precisamente, de sistemas "sociotécnicos". Adicionalmente, podría

considerarse como una evolución natural de las teorías de la administración.

En la filosofía de la calidad total, la arquitectura (o diseño visionario) de la calidad, y la administración integral del proceso de calidad, resultan igual o más importantes que el control estadístico del proceso o que la ingeniería de calidad enfocada sólo a producir bienes, no a integrar sistemas.

En la mente de cada persona (o empresa) que adquiere un bien o servicio hay un sofisticado mecanismo de evaluación, donde lo que se recibe es comparado y analizado contra lo esperado.

Los sellos de certificación poco importan a quien acaba de comprar un juguete a su hijo, molesto porque horas después éste ya no funciona. A un consumidor que ha adquirido un automóvil (que significa una parte considerable de sus ahorros o un préstamo a medio plazo) tampoco le interesan las calcomanías de "inspección aprobada" en el parabrisas, si tiene que llevarlo al taller antes de lo esperado y se lo entregan más tarde de lo prometido, con un costo de reparación excesivo. Es la experiencia total en la vida útil de un producto lo que determina su calidad y no sólo la calidad supuesta al momento final de producción que es el momento inicial para el consumidor.

Es importante reconocer, que el mundo cambia minuto a minuto, por lo que no debemos apegarnos por mucho tiempo a una especificación técnica o una norma, éstas son sólo una respuesta temporal a las necesidades del consumidor. Debido a razones científicas,

tecnológicas, económicas, sociales y psicológicas las necesidades cambian y es indispensable estar al día, o corremos el peligro de desaparecer del mercado.

La calidad es una función dinámica y de respuesta inmediata, la cual retroalimenta el sistema total y permite el éxito del producto o servicio, en el mercado meta propuesto. De este modo, el cumplimiento y aún superación de las expectativas de los consumidores se vuelve el objetivo de las compañías que adoptan el concepto de calidad total como estrategia competitiva.

Las primeras aplicaciones del TQC se realizaron en Japón en torno al año 1968. Su filosofía busca una mayor penetración en los mercados al asegurar la satisfacción del cliente y, por otra parte, se rebajan los costos ya que es más barato producir bien que mal. Una aplicación se tienen en los Cinco Ceros Olímpicos de Toyota, a saber, cero averías, cero demoras, cero defectos, cero existencias y cero papel.

Las características principales de un sistema de control de calidad integral son:

1. La calidad es primero
2. La responsabilidad de la calidad es de todos los que forman parte de la empresa, desde el director hasta la persona de menor rango.
3. La responsabilidad de la calidad se comparte, más no se delega.
4. La calidad es orientada al consumidor.
5. Se debe de operar bajo un sistema cliente-proveedor dentro y fuera de la empresa, el cliente (consumidor) es la persona que sigue en el proceso.

6. Establecer un programa de educación y entrenamiento continuo en aspectos de calidad.

7. Se debe de operar bajo un sistema de estandarización dinámico y flexible.

8. La calidad no es un ingrediente que se agrega al final, sino que se incluye en cada etapa del proceso.

9. Cada parte del proceso debe ser autocontrolado.

10. La calidad se logra por la vía de un sistema de prevención.

11. Algunos aspectos de un sistema de control de calidad integral son:

- Control estadístico de proceso
- Auditorías de calidad
- Aseguramiento de calidad
- Círculos de calidad

12. Establecer un lenguaje común dentro de empresa, desde el director hasta la persona de menor rango.

**"HABLAR CON BASE EN HECHOS TRANSFORMADOS EN DATOS (USO DE LAS SIETE HERRAMIENTAS ESTADISTICAS)".**

- Diagrama de pareto
- Diagrama causa-efecto
- Estratificación
- Hojas de chequeo
- Histogramas
- Diagramas de correlación
- Gráficas de control

A pesar de la dificultad que representa el poder dar una visión global del control total de la calidad, aplicaremos algunos de los puntos mencionados.

El **control de calidad total** es la participación de toda la organización desde el director hasta los trabajadores para administrar la calidad. Esto es, los métodos y conceptos de control de calidad son usados para resolver problemas en el proceso de producción, para el control de las partes, materias primas, el control del diseño de nuevos productos y para hacer el análisis del negocio cuando la alta gerencia lo decida, para verificar si los planes y políticas de la empresa se están llevando a cabo, para resolver problemas en la actividad de ventas, para el control del personal y la mano de obra y para la solución de problemas en los departamentos de servicio.

La función de control de calidad habilita a la compañía para proporcionar bienes de servicio que satisfagan las necesidades de los consumidores. Este punto de vista puede ser eficientemente conducido, si todas las funciones de la compañía entienden el significado del control de calidad y dividen sus funciones entre las diferentes secciones y niveles.

**Calidad**, es un elemento importante de control para la compañía. Es necesario mantener la concepción de calidad en balance con otros elementos de control tales como: costos, productividad, tiempo de entrega, ventas, seguridad y otros, considerando las políticas de la alta gerencia. Nuevo punto de vista en la administración moderna que implica la participación desde los accionistas de la compañía hasta los trabajadores, siguiendo consistentemente técnicas y estándares de trabajo flexibles y dinámicos, en toda la organización, para generar productos o servicios de calidad que satisfagan las necesidades del consumidor o usuario.

Todo el sistema implica la integración de los aspectos de calidad de varias etapas relacionadas, incluyendo la especificación adecuada de

lo que se quiere; producción para encontrar la totalidad de las especificaciones; inspección para determinar si el producto o servicio resultante está de acuerdo con las especificaciones y revisión del uso para conformar las especificaciones.

El término control de calidad es frecuentemente aplicado a fases específicas en la totalidad de las actividades del sistema, tal como control de proceso.

#### **1.4. CONTROL TOTAL DE CALIDAD EN EL AREA COMERCIAL**

Como se explicó anteriormente, la calidad total abarca todas y cada una de las áreas de una empresa con sus variaciones; sin embargo, que van hacia un objetivo común, ya que se trata de una filosofía y cultura de la Administración Moderna en la que se busca de manera continua cumplir con los requisitos y expectativas de los clientes consumidores. Se trata de una búsqueda constante de la excelencia en todo y no sólo es la calidad final de un producto, sino que la calidad se controla desde el inicio de la producción, hasta el servicio final al cliente, pasando por todas las operaciones que esto involucra y bajo una calidad perfectamente controlada. El objetivo de la presente tesis es ampliar esta filosofía en el área de ventas específicamente. Ya que al considerarse que la **Calidad Total** como búsqueda de la excelencia, es una prevención de errores porque ya es muy tarde cuando:

***UN PRODUCTO LLEGA AL CLIENTE SIN QUE ESTE  
SATISFAGA SUS NECESIDADES O***

**UNA PUBLICIDAD SALGA AL AIRE Y ESTA SEA MALA O  
UN SERVICIO SE BRINDE MAL AL CLIENTE Y DESPUES  
SE PIERDA DICHO CLIENTE O  
LA FUERZA DE VENTAS FALLE O  
SE CONTESTE MAL EL TELEFONO Y EL CLIENTE SE RETIRE ENOJADO  
DE LA EMPRESA O LOS CLIENTES OPINEN QUE LAS OFICINAS ESTAN  
SUCIAS O EL CLIENTE RECIBA UNA CARTA CON FALLAS DE  
ORTOGRAFIA.**

Todos los errores cuestan dinero a las empresas y pérdida de clientes y para lograr la sobrevivencia sólo se hará mediante la excelencia. Mucho se ha hablado y escrito de los objetivos que se pretenden lograr con la mercadotecnia moderna:

- El cliente es la clave de todo.
- Hay que buscar ventajas competitivas sobre la competencia.
- Asegurar la permanencia de la empresa en el mercado.
- Cumplir con todos los compromisos con el cliente y superar sus expectativas.
- Reducir costos y convertirse en líder de costos para poder competir.
- La búsqueda de clientes felices.
- Atacar a la competencia doméstica e internacional.

Son muchos los objetivos que pretende la mercadotecnia, sin embargo, el control total de calidad es un arma estratégica que permitirá lograr dichos objetivos ya que los clientes satisfechos y felices, basarán su decisión de compra en aquellas empresas que les ofrezcan cero problemas, productos y servicios con calidad en todo.

***Un vendedor que cumple con sus citas, con sus promesas al cliente, que se prepara constantemente, que da servicio post-venta es un vendedor de calidad y para este tipo de vendedores se les puede asegurar el éxito.***

Se trata de que el vendedor venza la pereza social y se enfocar directamente al sistema de calidad total, se trata de crear un ambiente propicio para todos los empleados despertando el optimismo en el personal. Para que esto tenga éxito se deberán proporcionar todos los recursos materiales que implica el trabajar con calidad en todo y cumplir con los requisitos de los clientes externos y de los clientes internos.

## CAPITULO 2

### VENTAS

#### 2.1. COMERCIALIZACION PROPOSITO CORPORATIVO.

No existe en los negocios algo tan notorio como la variedad conflictiva de fórmulas de cómo tener éxito en un negocio; sin embargo, cada empresario exitoso podrá enunciarnos sus reglas o puntos que lo llevaron a ese lugar, pero cada uno será diferente y por supuesto pensarán que ese camino es el mejor.

Evidentemente ser líderes o habiéndose iniciado primero no cuenta para muchos en la pequeña esquina del primer mundo. Pero el hecho paralelo es que en todas partes las corporaciones capitalistas, como un grupo, están ampliando su liderazgo. Uno de los hechos más interesantes es que aquellos que tratan de alcanzar a las instituciones más avanzadas de nuestros tiempos, invariablemente tratan de hacerlo por alguna clase de imitación selectiva de las corporaciones capitalistas modernas. (Tomaremos lo mejor e ignoraremos el resto).

¿Cuál es la magia que permite que trabajen bien las grandes corporaciones de las democracias capitalistas? ¿Es sólo porque son capitalistas o porque operan en un entorno político democrático, etc?.

La combinación es muy importante: ser capitalista significa estar libre de la carga feudal.

Lo que parece que funciona mejor es algo que llamamos libre empresa y el sistema de mercado libre de organización económica que opera en un entorno político llamado democracia representativa.

Sin embargo, no podemos asegurar que esto sea simétrico en todos los casos, pues algunas empresas prosperan más que otras que se retrasan, marchitan y mueren.

De acuerdo al éxito de algunas empresas se han establecido algunos requisitos del éxito competitivo:

1. El propósito de un negocio es crear y mantener un cliente.
2. Para hacer esto, se tiene que producir y entregar bienes y servicios que la gente desea y valúa a diferentes precios y bajo condiciones que son razonablemente atractivas, en relación a lo que ofrecen otros a una proporción de clientes lo bastante grande para hacer que esos precios y condiciones sean posibles.
3. Para continuar la empresa debe producir ingresos mayores a sus costos en cantidad suficiente y con suficiente regularidad para atraer y retener inversionistas en la empresa y debe mantenerse igual y algunas veces adelante de las ofertas competitivas.
4. Ninguna empresa, no importa que tan pequeña sea, puede hacer esto por mero instinto o accidente. Tiene que aclarar sus propósitos estrategias y planes, y mientras más grande sea la empresa mayor será la necesidad de que éstos sean claramente escritos, comunicados y revisados con frecuencia por los miembros más importantes de la empresa.
5. En todos los casos debe de haber un sistema apropiado de premios, auditorías, controles para asegurar que lo que se trata de

hacer sea de la manera apropiada y en caso contrario, se rectifique con certeza.

Varias compañías suponían que el propósito de los negocios es hacer dinero. Esto era tan vacío como decir que el propósito de la vida es comer. Comer es un requisito, no un propósito de la vida. Sin comer se acaba la vida. Las utilidades son un requisito de los negocios. Sin utilidades se acaba el negocio. Como la comida para el cuerpo, la utilidad debe ser definida como el exceso de lo que entra sobre lo que sale. En los negocios se le llama flujo de caja positivo. Para conservar la vida, un negocio debe producir bienes y servicios que un número suficiente de personas desearían comprar a precios adecuados. Ya que la producción desgasta a la maquinaria y a la gente que la maneja; para continuar el negocio tiene que haber suficiente excedente y así reemplazar lo que se ha desgastado. Ese suficiente es la utilidad.

Decir que los representantes de ventas tienen que atraer y retener a los clientes obliga a enfrentar la necesidad de resolver lo que la gente realmente quiere y valúa, y después satisfacer esas necesidades y valores. Lo más importante es la idea de comercialización y la visión comercial del propósito del negocio: el propósito del negocio es crear y retener al consumidor. Finalmente los clientes compran expectativas prometedoras, no cosas reales. La habilidad para satisfacer esas expectativas es comunicada más eficazmente por el paquete que por la descripción simple y genérica de lo que hay en el paquete. Es más importante cómo nos sentimos con un auto que cómo se siente estar en el auto.

Sin embargo, ha variado la ideología, pues se elevó la comercialización en términos de satisfacción del cliente y ahora podemos decir que un negocio está fundamentado en un propósito corporativo, esto implica la necesidad de balancear las condiciones del entorno externo (clientes, competencia, gobierno y sociedad) a un nivel aceptable de riesgo, con las condiciones del entorno interno (recursos, competencia, opciones y deseos).

Al establecer los objetivos de una compañía, se deben establecer normas en términos de volúmenes de producción, de ingresos, de presupuestos, de utilidades, de planeación y del mayor patrimonio del accionista. Nunca establecerlos en términos de factores del mercado, de satisfacción de necesidades del consumidor, de objetivos de servicio al consumidor o metas comerciales. Así mismo, al establecerse los objetivos de una compañía deben desarrollarse planes comerciales, programas y entrenamientos de ventas; los vendedores deben ser especialistas en la industria que se les asigne.

El mundo de las empresas competitivas que públicamente se enfrentan entre sí en mercados abiertos es, de manera clara, de cambios constantes. El concepto comercial nos alerta que para mantenerse firme se requiere estudiar y responder a lo que las personas desean y valúan y ajustarse con celeridad a las alternativas que ofrece la competencia.

La dirección exitosa de una empresa incluye la idea de que cada artículo en la línea de productos de la compañía debería tener una identidad distintiva, aunque todos los productos son lo mismo genéricamente.

## 2.2 ¿QUE ES UNA VENTA?

La actividad básica en marketing no es la venta, aunque exista esa confusión. Las ventas tan sólo constituyen la parte visible del iceberg de la mercadotecnia. Si el mercadólogo cumple perfectamente con sus funciones de identificar las necesidades del consumidor, desarrollar productos apropiados, fijarles precio, distribuirlos y promocionarlos en forma efectiva, estos bienes se venderán fácilmente.

La venta personal y la no personal mediante la utilización de diversos medios; un sistema valioso y un patrón concienzudo hacen que el proceso entero de marketing funcione.

Actualmente, el ambiente de negocios es conocido como mercado de compradores. En un mercado de compradores de productos o servicios, ellos están en control de la situación, debido a que la oferta de productos o servicio tiende a exceder a su demanda. Además, en la actualidad, son raras aquellas empresas que puedan darse el lujo de esperar que los clientes le llamen solicitando sus servicios o productos. Es mucho más frecuente encontrar a los agentes de ventas en el campo, llevando a cabo investigaciones para definir la posible demanda de productos, y a detectar en dónde se encuentran los mercados de consumo, a conocer las necesidades actuales y pronosticar las necesidades futuras de los clientes.

Debido al tema que en esta tesis se presenta, es necesario definir lo que significa vender y qué tipos de ventas existen:

***VENDER.-** Se define como un proceso de análisis de necesidades y deseos de un mercado potencial definido, sobre el cual el representante de ventas ayuda a descubrir cómo se pueden satisfacer y resolver completamente las necesidades y problemas de los clientes con la compra de un bien y/o servicio.*

*Vender, es el intento de influir y convencer a otros, una habilidad que se requiere desarrollar para dedicarse al área de ventas.*

Virtualmente, todos los individuos participan del arte de la persuasión a lo largo de toda su vida. Las sociedades avanzadas requieren procesos de marketing para crear y mantener la demanda de miles de bienes y servicios que resultan de los altos niveles de productividad.

### **2.2.1. TIPOS DE VENTA.**

Dado lo anterior, podemos decir que el objetivo principal de vender está centrado en las necesidades y deseos de los clientes, más que en las características del producto que se vende. A continuación definiremos dos tipos de ventas:

- 1.- Auto-Venta.
- 2.- Venta-Persuasiva.

#### **1.- Auto-Venta.**

En este tipo de venta, es el comprador quien por sí mismo determina el artículo que desea adquirir, la calidad del mismo, el precio que

desea pagar, el momento y el lugar donde efectuará la compra. Este tipo de venta es la que nosotros mismos aplicamos al asistir a cualquier tienda departamental. Sin embargo, para el caso del presente trabajo, no es el tipo de venta que interesa.

## **2.- Venta-Persuasiva.**

En este tipo de venta es imprescindible la presencia de un representante de ventas. Para una mejor explicación se subdivide la venta persuasiva en:

*a) Ventas de productos de consumo directamente al usuario:* Quizá la más difícil y laboriosa de las ventas. Normalmente los compradores son de bajo potencial y los posibles proveedores son incontables, consecuentemente el rendimiento ventas-visita se reduce notablemente.

*b) Venta Comercial:* En este tipo de venta existe de por medio un agente distribuidor, es a él a quien el representante de ventas dirigirá su atención y quien se encargará de hacerlos llegar al usuario final.

*c) Venta Industrial:* Esta es la venta que nos interesa, aquí la atención se dirige hacia las negociaciones dedicadas a las transformación física y química de las materias primas, subproductos y productos con el fin de lograr bienes necesarios en nuestra vida cotidiana.

Normalmente, estas ventas engloban la distribución y promoción de materias primas, maquinaria, instrumentación, servicios de consultoría.

Debido a la proyección e importancia de este tipo de ventas, se ha vuelto necesario que quien se dedique a esta área tenga los

conocimientos necesarios para llevarlas a cabo con la precisión requerida. Se ha encontrado que este tipo de ventas tienen gran importancia y dependen mucho de la persona que esté llevando a cabo la venta, pues será el encargado de lograr buen impacto con los clientes e imprescindible que logre una buena relación con sus clientes.

La función de ventas es costosa. Sin embargo, la venta creativa hace factible que el departamento de comercialización de una empresa opere con mayores niveles de producción.

La venta produce una serie de beneficios, existen aspectos ventajosos para la sociedad en general así como para los clientes, empresas y los propios vendedores. Puesto que con frecuencia son el único contacto que tienen los compradores con la empresa, los vendedores son la clave para determinar el éxito o el fracaso de las operaciones comerciales de su compañía.

El vender no consiste únicamente en lograr un pedido, sino conlleva una serie de actividades antes y después de la venta sobre las cuales es muy importante centrar la atención para darle una completa satisfacción al cliente. Para vender eficientemente se debe tener conocimiento del mercado que se está enfrentando, esto es, conocer a los clientes; así mismo se debe tener conocimiento tanto de los productos que se ofrecen, como de los productos de la competencia.

Normalmente, los clientes no compran características sino compran bienes y servicios enfocados a resolver sus problemas y necesidades de manera inmediata. Por ende, el vender implica conocer toda la información necesaria y útil que sirva como herramienta de trabajo al enfrentar retos y problemáticas de los clientes.

### 2.3. ¿QUE ES UN PRODUCTO?

En el mercado, la diferenciación se ve por todas partes. Todos, ya sean productores, fabricantes, vendedores, corredores, agentes comerciales dedican un esfuerzo constante a distinguir el producto que ofrecen para hacerlo más atractivo que el de los demás. Esto es cierto, incluso, para aquéllos que producen, negocian o compran metales primarios, granos, químicos, plásticos o dinero.

En los artículos de consumo y bienes industriales se busca visiblemente la distinción competitiva mediante características del producto que permiten diferenciarlo del resto de los productos. Algunas características se pueden identificar visualmente o cuantificar, otras se insinúan através del arreglo exterior y otras que con mucha retórica hacen referencia a atributos ocultos, reales o sugeridos, que prometen resultados o valores diferentes a los que ofrecen los productos de la competencia.

Igualmente sucede con los servicios de consumo e industriales que se denominan intangibles.

Algunas cosas son visualizables con facilidad y a menudo se han observado. Los productos pueden ser tangibles o intangibles. Por lo general, son combinaciones de ambos. Un automóvil no es simplemente una máquina tangible para desplazarse, diferenciado visible o cuantificablemente por el diseño, tamaño, color, opciones, potencia o millas por galón. También, es un símbolo complejo que denota condición, gusto, rango, logro y actualmente, el ser inteligente, esto es, comprar economía en lugar de exhibición. El esfuerzo que hacen las empresas automotrices por reducir el tiempo

entre colocar y entregar una orden y en seleccionar, entrenar, supervisar, motivar y ampliar su red de distribuidores, también sugiere que dichos factores son parte integrante del producto que las personas compran y por tanto son aspectos por los cuales se les puede diferenciar.

Las fibras de carbón son aditivos químicos que aumentan la rigidez de la flexión, reducen el peso, combaten la fatiga y la corrosión y reducen los costos de fabricación cuando se combinan con otros tipos de materiales. Sin embargo, no tiene ningún valor para un usuario inexperto que no cuenta con la ayuda del diseño burdo y las aplicaciones que sólo el vendedor experimentado puede proporcionar.

El producto es una promesa cuya sustancia comercial reside, tanto en la reputación (o imagen), cultivada con especial cuidado, como en su contenido sustantivo.

Cuando el contenido sustantivo, el producto genérico, de los vendedores de la competencia es apenas diferenciable, el poder de venta se traslada hacia todas aquellas formas posibles de diferenciación con las cuales es posible influir en los compradores.

Cada proveedor pretende ser único, sin embargo, su singularidad en relación con sus competidores reside precisamente en cosas que trascienden sus ofertas genéricas. Las empresas ofrecen productos que se extienden más allá de lo que es su núcleo genérico. La razón es bastante clara: rara vez el núcleo genérico tiene viabilidad competitiva por sí mismo. Se le debe diferenciar de lo que ofrece la

competencia, debido a que las personas responden de manera inteligente a los distintos tipos de diferenciación.

Cuando se dice que las personas responden, significa que nadie está excento. "Una casa eminente tiene puertas de acceso en dos calles y un conjunto de papelería impresa en forma diferente para cada entrada. Se pretende que una puerta sea más exclusiva que otra y se supone que un visitante puede notar la valoración que hace la empresa de su importancia por el encabezado de la papelería que recibe". Evidentemente, las distinciones son dispositivos de venta que se basan en el supuesto de que el dar tratamiento para "Personas Muy Importantes" a ciertos visitantes en la recepción servirá para convencernos de que obtendrán un producto para "Personas Muy Importantes".

Las personas compran productos (ya sean productos puramente tangibles, intangibles o una mezcla de los dos) con la finalidad de resolver problemas. Los productos son herramientas para resolver problemas. Si el comprador no compra por carecer de ayuda en cuanto al diseño y las aplicaciones del producto, en realidad no se trata de un producto, porque no satisface la necesidad de resolver un problema. Entonces, se tiene un producto incompleto. Si no compra porque el estilo no es ajustable, su entrega es incierta, sus condiciones de venta inaceptables, su mantenimiento difícil; si uno de estos factores impiden que el prospecto compre, entonces está claro que el cliente potencial piensa que el producto es algo más que la "cosa" genérica de ingeniería que se fabrica en la planta, el grupo genérico de beneficios que se describe en la propuesta o el artículo genérico que está en exhibición.

Un producto es, para el comprador potencial, un conjunto complejo de satisfacciones de valor. La "cosa" o "esencia", no es el producto en sí mismo, al igual que en el póker, se trata simplemente de la apuesta en la mesa, el mínimo necesario al inicio que permite al productor entrar al juego. Sin embargo, se trata simplemente de una "oportunidad", sólo el derecho de entrar al juego. Una vez que hemos entrado, el resultado depende de muchas otras cosas, depende fundamentalmente de cómo juega quien ingresó. En los negocios, como en el póker, existe la competencia. Los clientes le asignan valor a los productos en proporción a la capacidad que tienen para resolver sus problemas. En consecuencia, un producto tiene significado sólo desde el punto de vista del comprador o del usuario final. Sólo el comprador o el usuario pueden asignar valor, porque éste reside únicamente en los beneficios que él quiere o percibe.

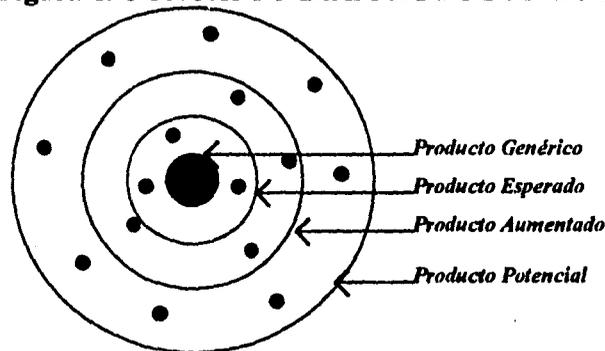
Muchos ven el "**producto**" como un conjunto de especificaciones de valor entre las cuales por ejemplo un antiespumante, el producto générico, es sólo una pequeña parte. Si las demás partes del producto como; las condiciones de entrega, flexibilidad no se cumplen, o se cumplen de modo errático o parcialmente el cliente no obtiene el producto que él espera. Si un proveedor obtiene muchos ochos y sietes, en una escala de diez puntos, en las dimensiones en las que se le está calificando, mientras que otro proveedor saca nueves y dieces, secederá que este último proveedor hará más negocios. Su "producto" es mejor, él entrega más valor. A pesar de que el antiespumante es absolutamente idéntico, el cliente sabe que los "productos" son diferentes y la diferencia es, el servicio.

### 2.3.1. TIPOS DE PRODUCTO.

#### A. PRODUCTO GENÉRICO.

Es la "cosa" rudimentariamente sustantiva sin la cual no existe la posibilidad de entrar al juego de la participación de mercado. Es la "apuesta de la mesa" de juego. Para el fabricante de pinturas, es la pintura misma.

**Figura 1. CONCEPTO DEL PRODUCTO TOTAL.**



**Nota:** Los puntos que están dentro de cada anillo representan actividades específicas o atributos tangibles. Por ejemplo, dentro del producto esperado están las condiciones de entrega, servicios de instalación, servicios posteriores a la compra, mantenimiento, etc.

Para un productor de insumos químicos, son éstos en sí mismos.

El ser un fabricante de productos químicos, digamos antiespumantes ( el producto genérico representado por el círculo compacto negro de la Fig. 1) no es ser automáticamente un vendedor de antiespumantes, tampoco es ser un vendedor exitoso. Cuando el cliente paga , espera algo más que el producto genérico, a menos que sus otras expectativas se satisfagan al mínimo posible, no se realizará la venta. Y si no se ha vendido no existe el producto. Comercialmente hablando, el producto no existe si no tiene compradores.

**B. PRODUCTO ESPERADO.**

En la Fig. 1 el **producto esperado**, es todo lo que está dentro del círculo más pequeño, incluyendo al **producto genérico**. Esto representa las expectativas mínimas del consumidor y varía de acuerdo con los clientes, condiciones, industria. Los clientes tienen condiciones mínimas de compra que exceden al producto genérico en sí mismo. El antiespumante no sólo debe tener el precio adecuado, si no que también debe ser entregado adecuadamente, lo cual se refiere a cantidades mínimas, programas de entregas a tiempo y en fecha específica. Las condiciones de pago deben ser correctas. Dependiendo del cliente, el apoyo técnico tienen que ser adecuado.

Se dice que al conocer bien un negocio, se hace evidente que un producto es mucho más de lo que genéricamente está en el núcleo de lo que espera el cliente y de lo que ofrece el vendedor.

Cuando el cliente compra algo más que el producto genérico, éste sólo podrá ser vendido si es que satisface las expectativas del cliente. Los diferentes medios que los vendedores de cada empresa utilizan para satisfacer las expectativas de los clientes, constituyen la diferencia que existe entre los productos que cada quien ofrece. De esta manera, la diferenciación sigue a lo esperado.

**C. PRODUCTO AUMENTADO.**

Sin embargo, la diferenciación no se termina simplemente dando al cliente lo que espera. Sus expectativas pueden aumentar ofreciéndole más de lo que él piensa que necesita o ha estado acostumbrado a esperar. Cuando un fabricante de accesorios para belleza y salud ofrece consejo para el manejo de los almacenes y programas de entrenamiento para los empleados de sus distribuidores, también

dicha empresa ha aumentado su producto más allá de lo que el cliente exige o incluso más de lo que espera. Estos "aumentos" voluntarios o no inducidos al producto esperado están representados en la Fig. 1 por la banda que rodea al producto esperado. El proceso de proporcionar estos aumentos puede, con el tiempo, educar al comprador respecto a lo que razonablemente puede esperar del vendedor. De la misma forma que las condiciones de pago y de entrega más atractivas de un vendedor hacen que se eleven las expectativas del cliente con relación a los demás proveedores, igualmente funcionan todas las demás formas en que los vendedores rodean al producto genérico y al producto esperado con una variedad creciente de atributos que fueron diseñados para beneficio del consumidor, con el fin de captar su preferencia y conservarlo como cliente.

El tamaño y contenido de un producto consiste, en primer lugar, en el producto genérico y en las expectativas originadas en el cliente, con relación a las condiciones que se deben de cumplir para que compre el producto, y de los aumentos originados en el vendedor con los cuales se busca una ventaja competitiva adicional. Un medio de diferenciar el producto, son las adiciones que se le hacen al mismo.

Sin embargo, este conjunto siempre creciente de "satisfactores de valor" que hacen la diferenciación, no siempre podrán atraer a todos los clientes o a todos los productos bajo cualquier circunstancia. Algunos clientes pueden preferir precios más reducidos, en vez de adiciones al producto.

Se puede establecer la regla de que cuanto más exitosamente un vendedor logre ampliar el mercado, enseñando y ayudando a sus

clientes a utilizar sus productos, será más vulnerable a perderlos. Cuando un cliente potencial ya no necesita la ayuda que lo convirtió en cliente real, tiene la libertad de comprar en otros lugares aquellas cosas que el valoriza más que la ayuda que recibe. A menudo lo que se busca es precio.

Es precisamente cuando el comprador se ha vuelto menos independiente de la ayuda técnica o del apoyo de la marca del proveedor de origen, que la atención que se dedique a un programa sistemático para encontrar adiciones al producto que beneficie al cliente, y por ende permitan conservarlo, redundará en mayores beneficios. Es también la oportunidad para dedicar un esfuerzo creciente a posibles reducciones en costo y precio. Precisamente cuando la competencia en precios se vuelve más severa y por tanto la reducción de costos se torna más importante, es cuando es probable que se obtengan beneficios por incurrir en costos adicionales por la búsqueda de nuevas adiciones al producto.

El producto aumentado, es únicamente una condición de mercados relativamente maduros o de clientes relativamente experimentados; cuando un cliente sabe o cree que sabe todo y puede hacer cualquier cosa, depende del vendedor comprobar esas creencias a menos que esté condenado sólo a sufrir la competencia de precio. La manera de comprobar las creencias del cliente de que ya no necesita o quiere todos o ninguno de los productos aumentados, es considerar lo que es posible ofrecer potencialmente.

**D. PRODUCTO POTENCIAL.**

Consiste en todo aquello que tiene un potencial factible de atraer y mantener clientes. Mientras que el producto aumentado significa todo lo que se ha hecho o se está haciendo, el **producto potencial** se refiere a lo que todavía queda por hacer, es decir, lo que es posible de efectuar.

E. Raymond Corey de la Escuela de Negocios de Harvard opina:

"...la forma de un producto es variable, no es un hecho dado, en el desarrollo de las estrategias de comercialización. Los productos se planean y desarrollan para servir a los mercados".

"...el **producto** es lo que el producto hace; es el paquete total de beneficios que el cliente recibe cuando él compra. A pesar de que un producto puede, en el sentido más limitado, no ser diferenciable, un proveedor en particular, puede diferenciar su producto del que ofrece la competencia, mediante el servicio, disponibilidad del producto e imagen de marca. Y la diferenciación en uno u otro aspecto, es la base para desarrollar el favoritismo del mercado."

"...el producto en un sentido amplio, tendrá diferentes significados para los diferentes clientes. Esta consideración es muy importante con relación a la selección del mercado, a la fijación de precios."

---

<sup>1</sup> Tomada de la referencia bibliográfica No.4, pp. 40-41.

## 2.4. RELACION COMPRADOR -VENDEDOR.

Por lo general, la relación entre un comprador y un vendedor no termina con el cierre de la venta. En realidad, en una proporción creciente de transacciones, dicha relación se intensifica después de la compra. Esto se convierte en un factor crítico en la próxima vez que el comprador elige al vendedor.

La venta da por terminado el cortejo. A continuación, empieza el matrimonio. De lo bien que el vendedor maneje la relación dependerá que el matrimonio marche sin dificultad. Eso determinará si continuarán o ampliarán las relaciones de negocios o si, por el contrario, surgirán problemas y, por tanto, el divorcio, y si es que los costos o las utilidades se incrementarán.

En algunos casos, el divorcio es imposible, como cuando ya está en desarrollo el proyecto de alguna construcción o instalación importante. Lo que allí permanece es un matrimonio agobiado y costoso que empaña la reputación del vendedor. Las empresas pueden evitarse problemas y mejorar su colocación reconociendo desde un principio la necesidad de manejar las relaciones con los clientes.

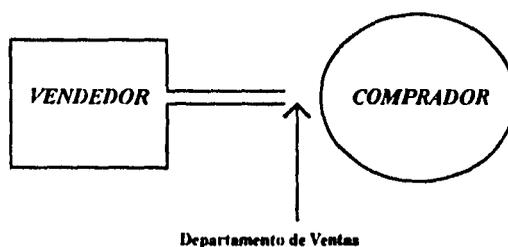
Esto implica mucho más de lo que normalmente se hace en una buena comercialización. Requiere de una atención especial orientada hacia aquello que garantiza una relación singular. Esto requiere tiempo. La teoría de "oferta y demanda" es totalmente falsa en este sentido. Supone que el trabajo del sistema económico tiene discreción en cuanto al tiempo y carece de interacciones humanas - una transacción de ventas instantáneas y dispersas despeja al mercado en la intersección de la oferta y la demanda. Esto nunca fue

así; sin embargo, conforme la complejidad del producto se incrementa, la interdependencia entre las interacciones del sistema industrial se intensifica.

El comprador de una maquinaria automatizada, no se va a su casa con lo que ha comprado y asume el riesgo. El espera servicios de instalación, asesoría en las aplicaciones, mantenimiento y reparaciones posteriores a la compra, modificaciones o reemplazos retroactivos e investigación y desarrollo por parte del vendedor como soporte de las necesidades del comprador para mantenerse competitivo en todos los aspectos.

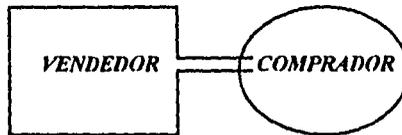
Los ciclos de compra de productos y principales componentes cada vez se alargan más y esto modifica la naturaleza de lo que se necesita atender.

Una decisión de compra no es una decisión de comprar un artículo, sino que se trata de una decisión de fincar una relación formal. Esto exige al supuesto vendedor una nueva orientación y una nueva estrategia. La comercialización por sí misma ya no es suficiente. Hay que considerar las apremiantes diferencias entre lo nuevo y lo viejo. Consideremos la venta:



Aquí, el vendedor, quien vive alejado del comprador, llega con su departamento de ventas para descargar ante el comprador lo que ha decidido hacer. Esta es la base de la noción de que el vendedor

necesita de carisma, puesto que es el carisma lo que hace la venta, en lugar de que el producto se venda por sí solo. En contraste hay que considerar la comercialización:



Aquí, el vendedor, quien vive más cerca del comprador, penetra en el dominio de éste para conocer sus necesidades, deseos, temores y otras cosas; luego diseña y surte el producto en todas sus formas. En lugar de tratar de conseguir que el comprador quiera lo que el vendedor tiene, el vendedor trata de tener lo que el comprador quiere. El producto ya no es simplemente un artículo, sino todo un conjunto de satisfactores de valor (producto aumentado).

Es necesario entender que los compradores son humanos que buscan para su empresa más comodidad, producción, conveniencia, utilidad, ahorro, seguridad, prestigio, calidad; es decir, cumplir eficientemente con su trabajo.

Es un hecho que en la actualidad aquellas personas que deciden las adquisiciones industriales, están mucho mejor preparadas y orientadas para la ejecución debida a sus puestos, aunque no suceda en todos los casos, existen excepciones. Los compradores generalmente son personas que han estudiado una carrera universitaria y algunos tienen estudios de especialización como diplomados; son personas que cuentan con conocimiento detallado de los diferentes movimientos y características de los mercados actuales, en concreto, son personas que saben lo que compran y además debido a su contacto con tantos proveedores conocen el

mercado bastante bien.

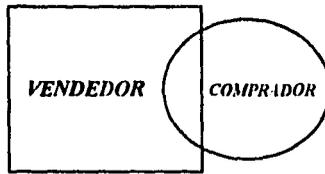
Los compradores son personas acostumbradas a los vendedores, convencidas de que sus métodos de compra son los mejores; personas que soportan presiones muy variadas y que, en ocasiones, requieren resolver problemas de emergencia. Sabiendo esto podemos considerar que es una dura labor y si a esto aunamos que cada persona tiene además sus propios problemas ya sean familiares, de salud, emocionales; dictarán el comportamiento que ofrezcan a sus proveedores.

Para nuestro comprador industrial, lo que tiene mayor importancia, son los resultados. En esto, muchas veces el comprador se auxilia tanto de su departamento de Investigación y Desarrollo como del servicio técnico que le ofrezca su representante de ventas; así aprovechando los conocimientos y experiencia de ambos podrá hacer una evaluación mucho más rápida y eficiente del producto en cuestión, o bien dar solución a sus problemas, la cual será la mejor opción existente.

La labor como representantes de ventas se desarrollará de dos formas principales: por medio del conocimiento de la gente, del usuario, del comprador, para conocer realmente sus necesidades y mediante el conocimiento del producto y las ventajas del mismo frente a los productos competidores para darle solución a sus necesidades de manera inmediata.

Con creciente interdependencia, la mayor parte del trabajo económico del mundo se lleva a cabo mediante relaciones a largo plazo entre vendedores y compradores. No se trata, simplemente, de

haber conseguido el cliente sino se trata de conservarlo. Más bien, se trata de un asunto de lo que el comprador quiere. El comprador busca un vendedor que cumpla sus promesas, que continúe abasteciéndole y sostenga lo prometido. Con esto, el éxito de la comercialización, al igual que el éxito en el matrimonio, se transforma en una relación ineludible. La interfase, se transforma en interdependencia:



Para estar bajo estas circunstancias, no es suficiente ser un buen comerciante o distribuidor, en el sentido convencional de la expresión. Cuando se requieren cinco años de trabajo intenso, en conjunto entre vendedor y comprador, período durante el cual la firma del contrato se convierte en la "entrega" de , por ejemplo, una planta química en operación o un sistema de telecomunicaciones. El comprador necesita desde un principio tener la seguridad de que las dos partes congeniarán durante el largo período en que la compra se convierte en entrega.

El vendedor y el comprador enfrentan diferentes condiciones competitivas y de costos teniendo diferentes estructuras de capital, de incentivos y de objetivos, con relación con los compromisos mutuos en los que han incurrido. El vendedor ha realizado una venta sobre la cual él espera obtener directamente una utilidad. El comprador ha adquirido una herramienta con la cual producirá cosas

que le redituaran una utilidad. Para el vendedor, es el final del proceso; para el comprador se trata del inicio. Para lograr que las dependencias de esas entidades, totalmente diferentes y con distinta motivación, funcionen y se mantengan sin problemas, se requiere que se comprendan las relaciones y que se planee su manejo con anticipación.

El futuro de esta relación, será de relaciones cada vez más intensas, especialmente en la comercialización industrial, pero también creciente, incluso en la compra de bienes de consumo.

Lo anterior se puede entender mejor haciendo referencia al pasado y al presente. Esto se comprenderá mejor al relacionarlo con asuntos específicos dentro de contextos industriales, tal como se ilustra en la Tabla No 1.

TABLA No. 1

CATEGORIA	PASADO	PRESENTE	FUTURO
Artículo	Producto	Producto aumentado	Contratos por sistema
Venta	Unidad	Sistema	Sistema
Valor	Ventaja	Ventajas	Ventajas
Liderazgo	Breve	Largo	Duradero
Servicio	Modesto	Importante	Vital
Ubicación de entrega	Local	Nacional	Global
Fase de entrega	Una vez	Frecuente	Continua
Estrategia	Ventas	Comercialización	Relaciones

La característica que define a los términos de la columna titulada **futuro**, es el tiempo. Lo que en la primera fila se denominó **artículo**, en el pasado, era simplemente un producto, algo que se compraba por su propio valor. Con el paso del tiempo, ya no fue suficiente ese

simple producto. Lo que se compraba era un **producto aumentado**. La época a la que estamos ingresando exigirá más. Se tratará de contratos por sistema, caracterizados por un cúmulo complejo de contactos continuos y relaciones que evolucionan y rodean al sistema. La venta será un sistema por sobre el tiempo, no sólo un sistema por sí mismo. El **valor** que está en juego pertenecerá a las ventajas del sistema total a través del tiempo. Conforme el cliente adquiera experiencia en el manejo del sistema con el paso del tiempo, la importancia de la tecnología con relación al sistema de beneficios en el cual se encuentre enclavada, disminuirá. Más importante que la tecnología serán los otros beneficios e interacciones como servicios, entregas, confiabilidad, capacidad de respuesta, calidad de las interacciones humanas organizacionales entre vendedor y comprador a lo largo del tiempo.

El manejo de los convenios para la comercialización industrial se relaciona con la coexistencia y las comunicaciones a través del tiempo. El objetivo es satisfacer las expectativas del cliente, con la finalidad de ganar su lealtad, y por tanto, contar con la preferencia a niveles de satisfacción que se reflejarán en márgenes por encima del promedio.

Normalmente, el comprador se pregunta si eligió al vendedor adecuado, si su entrega será uniforme y regular, etc., para responder a esas preguntas, resulta útil entender, cómo las promesas y el comportamiento del vendedor, antes de haberse cerrado la venta, moldean las expectativas del cliente. El comprador espera lo que se le ofrece, sin embargo si aquellos que realizan la venta y la comercialización operan con base en comisiones pagadas antes de

que el cliente reciba lo que negoció, o si venden para alcanzar cuotas elevadas, es seguro que no sentirán ningún apremio urgente para asegurarse que, efectivamente, se entregó lo que pidió el cliente con confiabilidad y en su totalidad. Después de haber cerrado la venta, saldrán disparados a perseguir otra presa. Si el departamento de comercialización planea la venta, el de ventas la hace, el de fabricación la produce y el de servicios la atiende; ¿ Quién está a cargo y quién se siente responsable?.

Los problemas surgen, no sólo por quienes hacen la venta, la comercialización, la fabricación y el servicio tienen diferentes incentivos y, como resultado, visualizan de forma distinta al cliente, si no porque también, las empresas son en sí mismas unidimensionales. Una organización, necesariamente se internaliza a sí misma, a pesar de que su destino dependa del exterior (clientes). En el "interior" es donde se realiza el trabajo, está el lugar de trabajo, residen las sanciones y los incentivos que llevan a cabo los planes y los presupuestos, se realiza la ingeniería y la fabricación, se evalúa el desempeño, etc. El "exterior" es lugar donde no se pueden cambiar las cosas, y, por otro lado, nada tiene que ver conmigo. Aquellos para quienes el exterior tiene claramente, algo que ver conmigo, son personas de ventas y de comercialización.

Existen muchas disyunciones entre vendedor y comprador, con relación al objeto de la venta. Estas diferencias se dan en diferentes etapas de la venta. Esto se puede expresar con simplicidad en la Tabla No.2. Cuando se realiza la primera venta, al comprador y al vendedor le suceden diferentes cosas, Tabla No. 3.

**TABLA No. 2 Etapas y Objetos de la Venta.**

ETAPAS DE LA VENTA	VENDEDOR	COMPRADOR
1.- Antes	Verdadera esperanza	Necesidad vaga
2.- Romance	Ardiente y opresivo	Experimenta y tiene esperanza
3.- Venta	Fantasia-cama	Fantasia-hospedaje
4.- Después	Busca otro lugar para la siguiente venta	"A Ud. no le interesa"
5.- Mucho después	Indiferente	"¿Se puede hacer mejor esto?"
6.- Próxima venta	"¿Qué tal uno nuevo?"	"¿De veras?"

**TABLA No. 3 Cuando se realiza la Primera Venta.**

EL VENDEDOR	EL COMPRADOR
Se consigue el objetivo	Pospone el juicio, aplica la prueba del tiempo
La venta termina	La compra continúa
Se enfoca en alguna otra parte	Se centra en la compra, quiere que se ratifiquen sus expectativas
Disminuye la tensión	La tensión aumenta
La relación disminuye o se termina	La relación se intensifica, se celebra un compromiso.

El hecho de comprar cambia al comprador. El espera que el vendedor recuerde la compra como un favor que le hizo el comprador, no como algo que ganó el vendedor con su esfuerzo. En consecuencia, es erróneo asumir, que el haber obtenido un cliente más, proporciona una ventaja en virtud de haber tenido un pie casi adentro. Por lo general, es más frecuente el caso contrario. Si el comprador conceptúa la venta como un favor que él le concede al vendedor, entonces, en efecto, él tiene un cargo a la cuenta del vendedor. El vendedor está en deuda con él. El vendedor se

encuentra en la posición de tener que reconstruir su relación partiendo de una posición deficitaria.

Ante la ausencia de un buen manejo, la relación se deteriora, debido a las diferencias que existen entre el comprador y el vendedor en lo tocante a necesidades, deseos y estructura de incentivos y, también, por lo que las dos organizaciones tienden, como es natural, a mirar en dirección a sus asuntos internos, en lugar de mirar hacia fuera, uno hacia el otro. La orientación hacia adentro de la organización de ventas, conduce a la desensibilización y a la falta de correspondencia en las relaciones con el cliente; cuando lo mejor es sustituir las formalidades burocráticas por interacciones auténticas. Por tanto, aquellas cosas que construyen las malas relaciones se acumulan; mientras que, las buenas, se ven afectadas.

La tendencia natural de las relaciones, ya se trate de un matrimonio o de un negocio, es la entropía, la erosión o el deterioro de la sensibilidad y la cortesía. Una relación sana, mantiene y de preferencia aumenta, la equidad y las posibilidades que se crearon durante el noviazgo; necesita luchar consciente y constantemente en contra de las fuerzas de la entropía. Se vuelve importante, por ejemplo, que el vendedor se pregunte a sí mismo con regularidad y seriedad: "¿Qué tal lo estamos haciendo?" "¿Mejora la relación o se está deteriorando?" "¿Estamos cumpliendo nuestras promesas en su totalidad?" "¿Estamos descuidando algunas cosas?" "¿Cómo estamos en cuanto a relaciones en comparación con nuestros competidores?"

#### **2.4.1. FACTORES QUE BENEFICIAN Y AFECTAN LA RELACION COMPRADOR-VENDEDOR.**

Uno de los indicadores más seguros de una relación defectuosa o en decadencia, es la ausencia de quejas por parte del cliente. Nunca nadie está tan satisfecho, en especial, no durante un período de tiempo tan extenso. O el cliente no es sincero o no está estableciendo contacto con él. Probablemente se trate de las dos cosas. La comunicación se está deteriorando. La ausencia de sinceridad refleja la decadencia de la confianza y el deterioro de la relación. Las cosas malas se acumulan. La relación se desprecia; una comunicación deteriorada es a la vez un síntoma y una causa de los problemas. Las cosas están mal por dentro. Cuando finalmente explotan, por lo general, es demasiado tarde o resulta muy costoso.

Es necesario considerar las cosas buenas que se pueden hacer y las malas que se han hecho y que afectan las relaciones con los compradores. Tabla No. 4

**TABLA No. 4 Factores que afectan las relaciones.**

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
- Iniciar llamadas telefónicas positivas.	- Hacer llamadas sólo de reporte.
- Dar recomendaciones.	- Dar justificaciones.
- Candor en el lenguaje.	- Lenguaje adaptable.
- Uso del teléfono.	- Uso de la correspondencia
- Mostrar apreciación.	- Esperar malos entendidos.
- Hacer sugerencias de servicio	- Esperar solicitudes de servicio.
- Utilizar el "nosotros" en el lenguaje, lo cual ayuda a resolver problemas.	- Utilizar el lenguaje legal con el tono de "nos deben".
- Enfrentar los problemas.	- Sólo responder antes los problemas.
- Utilizar en las comunicaciones un lenguaje breve y popular.	- Irse son rodeos en las comunicaciones.
- Se ventilan los problemas individuales.	- Se ocultan los problemas individuales.
- Se habla de nuestro futuro juntos.	- Se habla de haberlo hecho bien en el pasado.
- Respuesta específicas a cada emergencia.	- Respuesta rutinarias.
- Aceptar la responsabilidad.	- Eludir la falla.
- Planear el futuro.	- Reconponer el pasado.

La próxima venta, el próximo producto, la próxima idea y el próximo éxito, dependen mucho de las relaciones externas. Una buena relación es un buen activo. Se puede invertir en las relaciones y se puede tomar prestado de ellas. Casi todos lo hacemos, pero rara vez lo consideramos y casi nunca lo manejamos. Sin embargo, el activo máspreciado de una empresa son las relaciones con sus clientes. No se trata de a quién conoces, si no cómo conocen los clientes a la empresa. Y esa es la función de la naturaleza de las relaciones que tiene la empresa con los clientes, la cual depende de cómo se han manejado las relaciones.

No todas las relaciones tienen que ser o estar al mismo nivel de intimidad o tener la misma duración. Estas características dependen de la sujeción real o percibida que existe entre compradores y vendedores. Existen formas importantes mediante las cuales el vendedor se vuelve dependiente del cliente. La más obvia, reside en la habilidad del comprador de modificar su costumbre o reducir el porcentaje de compras que realiza con ese determinado vendedor. Menos evidente, es que el comprador es, o puede ser, una fuente importante de información para el vendedor. ¿Qué probabilidad existe de que el propio negocio del comprador cambie y, por lo mismo, cómo comprará en el futuro? ¿Cuáles son los productos o materiales sustitutos y qué variedad de precios y servicios está ofreciendo la competencia, ¿quién busca hacer negocio con ese cliente y con cualquier otro cliente potencial?, ¿Qué tan bien se están satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes?, ¿Está el desempeño en el campo a la altura de lo prometido en las oficinas principales?, ¿Qué nuevos usos le está dando el cliente al producto o cómo lo está utilizando?.

La precisión de los pronósticos con respecto a las intenciones del comprador, descansa en la calidad de la relación que se tienen con él. En una buena relación, el comprador comparte sus planes y expectativas con el vendedor, o por lo menos hace posible que se conozcan sus intenciones. Con una mejor información el vendedor puede servir mejor y, por tanto, podrá retener de mejor manera al comprador.

En consecuencia, existe un sistema de dependencia recíproca.

Depende del vendedor, desarrollar la relación más allá de lo que supone la simple noción de conservar a un cliente por la contribución que hace a sus ingresos y utilidades reales. En una relación conveniente, tanto el comprador, como el vendedor, deberían tener una utilidad. De otra manera, la relación no podrá ser duradera. Además, rara vez los costos de adquisición son los únicos costos de lo que se está comprando. Los costos posteriores a la compra son casi siempre inevitables. Esto significa que el vendedor debe trabajar para conseguir que sus clientes estén dispuestos a mantener su rentabilidad a largo plazo en un nivel aceptable, en lugar de presionar para obtener precios de entrega bajos. Como tampoco, no necesariamente aquel productor que tiene los costos más bajos es el proveedor de menor costo, a pesar de que su precio lo refleje. A menos que los costos de los servicios que se esperan recibir después de la compra estén de alguna forma reflejados en el precio, el cliente terminará pagando más en dinero, en retrasos y en agravantes. Esa no es una forma de cimentar y mantener una relación sana, ni una manera de conservar a cliente. Si en el lado del vendedor existe un gerente de relaciones astuto, éste ayudará al comprador a hacer un costeo a largo plazo del ciclo de vida, como valoración de la oferta del vendedor.

No es sorprendente que en las sociedades profesionales se remunere y recompense a los individuos por las relaciones con los clientes que controlan. Dichas relaciones, al igual que cualquier otro activo, se pueden revaluar o depreciar. Su mantenimiento y expansión no son asuntos de buenos modales, relaciones públicas, tacto, encanto, apariencia o manipulación. Están relacionados con la dirección, y no sólo comercial, puesto que trasciende a aquello que es

exclusivamente comercial. El manejo de las relaciones requiere de programas a nivel empresa para mantenimiento, inversión, mejoras y, también, para sustituciones.

Durante el período de obtención de los clientes y de desarrollo, los flujos de caja son negativos, y el cliente fomenta con mucho interés los gastos. Cuando el producto se entrega a la sociedad ya es operativa, los flujos de caja acumulados se empiezan a elevar y, por último, se vuelven positivos.

El caso de Gillette Norteamérica, tiene cuatro fuerzas de ventas separadas. Existen programas especiales para clientes importantes, diseñados para ayudarlos en sus negocios y garantizar una atención rápida y fluida de Gillette a los requerimientos de dichos negocios. Pero, además, existe un vicepresidente de relaciones comerciales que tienen entre sus principales obligaciones, por separado de la organización de ventas, cultivar las relaciones de Gillette con los principales distribuidores y detallistas por medio de un amplio conjunto de actividades ceremoniales, que van desde recepciones como anfitriones, cenas, agasajos anuales en doce convenciones de asociaciones comerciales, hasta la organización de eventos especiales para los principales clientes relacionados con el juego de las estrellas del béisbol, la Serie Mundial, el Super Tazón, y los juegos de desempate de la NCAA, y, también, asistir a eventos especiales, como cenas de beneficencia auspiciadas por entidades comerciales y agasajos por jubilación a los presidentes de las principales cadenas detallistas.

Muchas empresas tienen formas de atención sensitivas y específicas, y protocolos personalizados, además de rutinas para manejar las

investigaciones de los clientes, sus solicitudes y quejas. En la actualidad, algunas empresas exigen que los empleados de ingeniería y producción pasen parte de su tiempo con clientes y usuarios en el campo, no sólo para buscar ideas para el diseño y el producto, ni tampoco para obtener retroalimentación con relación a los productos actuales y ampliar su propia sensibilidad, sino también, para poder conocer y atender a los clientes de forma más profunda y permanente, resumiendo para construir relaciones y lazos que perduren. La Sperry Corporation promovió mucho su campaña de "escuchar", con la cual se dedicó a entrenar internacionalmente a un gran número de empleados para que supiesen escuchar y se pudiesen comunicar de manera más efectiva unos con otros y con sus clientes. Algunas empresas tienen programas formales diseñados para ampliar sus relaciones con los clientes. Estos programas incluyen la exigencia de tomar con regularidad iniciativas de servicio y revisar la efectividad de todas las relaciones con los clientes.

Se ve con claridad, que el manejo de las relaciones no sólo exige el cuidado de los pequeños detalles cotidianos, sino también el manejo constructivo acumulado de todas esas cosas grandes y pequeñas que se dan en la organización. La idea consiste en construir lazos que perduren, no importa quién va y quién viene.

El manejo de las relaciones requiere de la creación, fomentación y cuidado constante de sistemas para dirigirlos, mantenerlos y ampliarlos. Al igual que en la dirección de cualquier cosa, es necesario seguir cuatro pasos familiares y antiguos:

**1. Conocimiento.**- Demostrar qué es un problema y que el problema tiene costos. Demostrar qué es una oportunidad y que la oportunidad tiene beneficios.

**2. Valoración.**- Determinar en dónde se encuentra actualmente la empresa, en especial, en comparación con la posición necesaria para obtener los resultados deseados.

**3. Responsabilidad.**- Establecer informes regulares sobre las relaciones individuales y, luego, sobre las relaciones de grupo, de forma tal que se puedan ponderar con otras evaluaciones del desempeño.

**4. Acciones.**- Tomar decisiones, hacer distribuciones y establecer rutinas y comunicaciones con base en su impacto respecto a las relaciones establecidas como objetivo. Hay que reforzar constantemente el conocimiento y las acciones.

El manejo de las relaciones puede ser institucionalizado; sin embargo, el proceso también tiene que ser humanizado. Se puede llevar a cabo sesiones de sensibilización, en los cuales los miembros de las empresas de ventas asumen los papeles de comprador. También se puede conducir entrevistas a los clientes para analizar en profundidad la información preliminar que se tenga. Con regularidad se requiere que las personas encargadas de las relaciones con los clientes (incluyendo a quienes hacen entregas y de quienes manejan las cuentas por cobrar) se planteen las siguientes preguntas elementales. ¿Cómo nos está yendo en la relación?, ¿La relación está

repuntando o se está hundiendo?, ¿Qué tanto estamos hablando con ellos, sobre qué y con quién?, ¿Qué no hemos hecho últimamente?.

Es necesario reconocer que las relaciones se degradan y tienen que ser rehabilitadas.

#### **2.4.2. HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN EL AREA DE VENTAS (RELACION COMPRADOR-VENDEDOR.)**

Para tener un departamento de ventas eficiente en el caso de una empresa que maneja productos para diversas áreas de la industria, primeramente debe existir diferenciación entre cada área y obviamente debe existir una persona que maneje una o varias industrias o puede ser que estén segmentados por manejo de productos; esto básicamente va a depender del tipo de organización y estrategias que tenga cada empresa. Lo que si es fundamental, ya sea que la empresa se maneje por diferenciación de industrias o de productos, es que el responsable de cada área debe poseer el conocimiento adecuado para poder responder a las expectativas de los clientes, además el poseer un conocimiento adecuado ayuda a tener mayor confianza en lo que se dice, desarrollando confianza en sí mismo y en el cliente.

Los clientes normalmente no compran características; compran bienes y/o servicios enfocados a satisfacer sus necesidades y a resolver sus problemas. Así pues, quienes hacen ventas profesionales deben conocer toda la información necesaria que le sea útil al cliente en la situación o problemática que se encuentre.

Los clientes normalmente reciben una impresión favorable si los agentes de ventas responden a todo lo que el cliente pregunta sobre

la empresa. Sin embargo, en el campo industrial donde los productos son similares entre sí y donde además existe mucha competencia, la imagen que se da de la empresa es un factor clave en la decisión de un posible cliente. Dado esto, el agente de ventas debe conocer las fuerzas y debilidades tanto de los productos que ofrece la empresa que representa como también los de su competencia.

Se considera que es necesario que el agente o agentes de ventas cuenten con ciertas herramientas que le ayuden y favorezcan su labor de venta.

A continuación se enumeran algunas de ellas:

**1. Historia de la empresa:** Una compañía suele reflejar la filosofía y los valores de sus fundadores. Entender esta filosofía puede proporcionar al agente de ventas entusiasmo, interés y fidelidad a su organización. Además, puede hacer que el agente de ventas se sienta identificado con esa filosofía y se sienta parte de la empresa.

Es importante que se tenga acceso a consultar información sobre las actuaciones de la empresa como: seguridad financiera, capacidad de producción, reconocimiento industrial, no sólo como conocimiento sino como una herramienta que le ayude al agente de ventas a dar mayor información a los clientes de la empresa que representa. Además, les ayuda a hacer comentarios de los proyectos que tiene la empresa con los clientes mostrando el interés de establecer relaciones comerciales con ellos. Lo anterior es muy importante pues los clientes prefieren tratar con empresas confiables, cuyo suministro de productos será seguro tanto en entregas como en asegurarles que el material que ofrecen es material de línea y de buena calidad.

**2. Políticas y procedimientos de la empresa:** Este es un punto importante pues si el agente de ventas conoce esto, entonces sólo podrá prometer al cliente lo que está en el dominio de la empresa y creará confianza en los clientes. Es también algo fundamental, que el agente de ventas conozca los procedimientos y políticas respecto a cotizaciones, descuentos, créditos, disponibilidad y tiempos de entrega, horarios de ventas y recepción de pedidos así como también toda la información que pueda necesitarse durante una entrevista.

**3. Conocimiento del área y productos que se manejan:** Al decir área se refiere al tipo de industria al que están destinados los productos ( como papel, pinturas, tintas, metales.) en el cual se va a trabajar. El conocer el área implica saber las necesidades que tienen los clientes, así como también qué tipo de productos pueden emplear. Este aspecto es uno de los más importantes durante una entrevista cliente-proveedor, pues dependiendo tanto de los conocimientos que se demuestren al hablar sobre los productos que se ofrecen y así mismo de los problemas que se le pueden presentar a los clientes y de la seguridad que se tenga, dependerá el grado de confianza que tendrán los clientes .

**4. Conocimiento de la competencia:** Frente al mercado actual en el cual se encuentran con productos muy similares, la única ventaja que se puede tener sobre ellos es conocer cuáles son sus fuerzas y debilidades; esta información básicamente se logra obtener del cliente cuando se ha establecido una buena relación con él o bien de información adicional ( como artículos, cursos.)

Conociendo las fuerzas y debilidades tanto de una empresa como las

de la competencia, se podrán establecer las diferencias que darán la ventaja, así mismo, se ofrecerán las cualidades que tiene un producto y que de antemano se sabe no podrá ofrecer la competencia. Esto es una ventaja competitiva que resulta del aprovechamiento de la información como herramienta de venta.

**5. Asistencia Técnica:** En la actualidad, sobre todo en el campo de la industria el vender no sólo se trata de ofrecer un producto, sino que quien logra más ventas es quien además de ofrecer un producto de calidad ofrece también un servicio y/o asistencia técnica, obviamente esto acompañado de un precio competitivo.

Esta es una herramienta que, se considera, hace sentir al cliente satisfecho, pues es común que los clientes quieran saber los límites y localización del servicio técnico con el cual pueden disponer en caso de que se les presente un problema con los productos que adquieren.

**6.- Información Técnica disponible.**

**7.- Sistemas Computarizados:** Esta es una herramienta que ayuda mucho a los agentes de ventas, para obtener información rápida y confiable de sus clientes en cuanto a sus ventas y estados de crédito, así como para tener los informes de cada cliente y visitas.

**2.4.3. LA COMUNICACION EN LAS RELACIONES HUMANAS.**

En este capítulo, dado que se habla de las relaciones entre compradores y vendedores se hace inevitable incluir el tema de la comunicación, el cual es la base para lograr una relación exitosa.

En el presente punto, se mencionarán factores fundamentales para una buena comunicación, además se revisarán los factores más significativos de la comunicación verbal y no verbal.

La comunicación puede ser definida como un proceso de doble dirección que resulta de la transmisión de información y conocimiento entre los individuos. Para que la comunicación sea efectiva, son esenciales tres factores:

- 1.- Un emisor.
- 2.- Un receptor.
- 3.- Un mensaje.

**1.- Emisor o Transmisor:** El emisor o transmisor tiene que asegurarse que está produciendo una comunicación efectiva. Debe tener algo que decir y transmitirlo a través de algunas señales: la imagen, actitudes y/o el sonido.

El que transmite en el proceso humano tienen que querer comunicarse. Esto, tratándose de un nivel personal como es el de la comunicación, supone un riesgo evidente. El que se comunica queda al descubierto.

**2.- Receptor:** Lógicamente el querer recibir un mensaje, el encender el receptor es la primera condición para recibir la comunicación. Esta condición podría ser descrita como la capacidad de escuchar. Saber escuchar es una de las grandes cualidades del diálogo.

Pero, supuesto este querer escuchar, el receptor tiene que colocarse en sintonía de onda. De lo contrario recibirá ruidos confusos o se entrecruzarán continuas interferencias. En lo referente al lenguaje, esto significa que realmente entendemos lo que el otro está diciendo.

No se trata tanto de que el otro me hable un lenguaje extranjero, sino un lenguaje constituido, realmente extraño porque se le da un significado diferente. La palabra es la misma y comúnmente empleada por los dos, pero cada uno posee un significado distinto

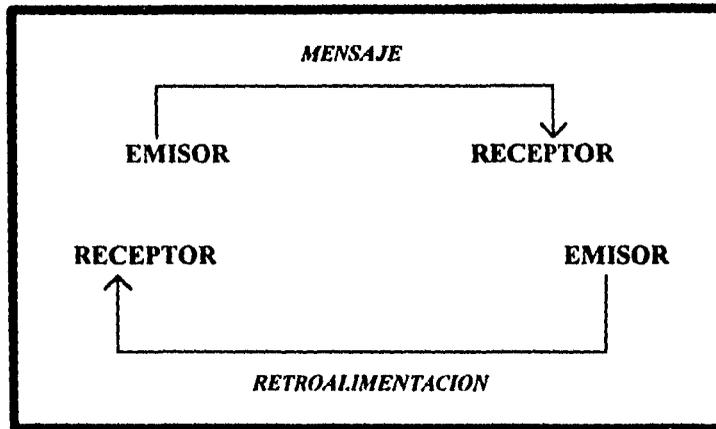
**3.- Mensaje:** La comunicación sólo se mueve al nivel del mensaje. El mensaje siempre será una manifestación de la persona como dispuesta a ayudar y a salvar a otro. Exige un cambio tanto en lo que da como en lo que recibe. En el que lo emite exige la manifestación de que se pone a disposición del otro. Al que lo recibe le pide el compromiso de creer en el mensaje.

Tanto el emisor del mensaje como el receptor comparten la responsabilidad de asegurarse que se está produciendo una comunicación efectiva.

Desgraciadamente, demasiados vendedores suelen dominar la entrevista de ventas y, como resultado, normalmente pierden signos de compra que son significativos y que el cliente puede estar enviándole. Para ganar un conocimiento real de las necesidades y los problemas de los clientes, debe producirse una comunicación en dos direcciones, esto es, un **proceso recíproco**.

El vendedor debe descubrir inmediatamente si el cliente (receptor) está entendiendo el mensaje, esto se consigue con la **retroalimentación**, es decir, se hacen ciertas preguntas las cuales indicarán si el mensaje fue entendido.

### PROCESO DE LA COMUNICACION.



#### 2.4.4. COMUNICACION VERBAL Y NO VERBAL.

Los vendedores se comunican con los clientes de dos formas diferentes la forma verbal y la no verbal. La comunicación verbal implica lo que se conoce como palabra, no sólo las que se emplean en la comunicación cara a cara o en conversaciones telefónicas, sino también las que aparecen impresas.

La emisión de mensajes sin palabras o comunicación no verbal es mucho más importante de entender que la comunicación verbal. Por ejemplo, un cliente puede decir que "esta realmente interesado" y sin embargo, está pensando en otra cosa muy distinta a lo que se refiere la conversación, esto se nota mediante el lenguaje corporal o bien con preguntas referentes al tema (retroalimentación) en las que el cliente manifiesta su distracción respondiendo lentamente tratando de recordar lo que decía el agente.

Si un vendedor quiere que le entiendan, sería lógico pensar que tiene que entender el significado de las palabras. Sin embargo, las palabras

no tienen un significado inherente. Una palabra no es lo que representa es un mero signo que implica diferentes cosas para distintas personas.

El verdadero significado de una palabra no está en la palabra misma, o en la forma en la que el receptor la interpreta, si no en la intención del emisor. Si se tiene alguna duda del significado de las palabras del cliente, la única forma de saberlo es preguntarle lo que quiere decir.

Dos normas que pueden ayudar a disminuir la posibilidad de fracasar en la comunicación entre usted y los otros son:

- a) Nunca piense que todos saben de lo que usted está hablando.
- b) Nunca piense que sabe todo de lo que están hablando los demás sin hacer primero preguntas para asegurarse.

Los clientes no suelen decir lo que quieren decir, sus expresiones no verbales, el mensaje de sus ojos y sus músculos faciales o los movimientos y ademanes que hacen con su cuerpo comunican algo diferente.

A continuación se mencionan algunos de los puntos más importantes del lenguaje corporal que los vendedores deben reconocer:

- 1.- El cliente inclinado hacia adelante, atento, con los brazos extendidos, los ojos fijos en el vendedor o en el producto; es la típica postura que muestra un fuerte interés por comprar.
- 2.- El cliente dando golpecitos con los pies o con los dedos es posible que indique impaciencia o molestia causada por el vendedor.

- 3.- Con los brazos cruzados; a menudo indica defensa o falta de receptividad y de interés hacia el mensaje de ventas.
- 4.- Con los brazos abiertos; indica receptividad hacia los mensajes de ventas.
- 5.- Sentados con las piernas cruzadas y dando patadas con los pies indica aburrimiento.
- 6.- Con los hombros encorvados; es posible que indique que hay algo que preocupa al cliente.
- 7.- Postura erguida; suele indicar felicidad y satisfacción.
- 8.- Con la cabeza levantada; indica un fuerte interés por parte del cliente, quizá sugiera que el vendedor intente cerrar la venta.
- 9.- Descansando la barbilla en la mano, con el codo en la mesa; generalmente indica aburrimiento y falta de interés.
- 10.- Golpeando con la mano en la barbilla o en la mejilla; suele indicar que el cliente está pasando por el proceso de decisión de compra.

Algunos símbolos no verbales pueden comunicar mensajes especiales. Por ejemplo, el uso de espacio, en oficinas, puede decirnos algo sobre el esquema de autoridad existente. El que la oficina de un empleado sea dos veces más grande que la del otro, seguramente indicará algo sobre la relativa autoridad de ambos.

La altura, en nuestra cultura tiene un significado especial. El despacho de los ejecutivos normalmente se encuentran en la parte más alta de los edificios de oficinas.

Los símbolos de categoría son indicadores visibles de rango dentro de una empresa. Elementos que podrían parecer triviales para alguien ajeno a la organización, símbolos como tener un teléfono encima del

escritorio o una alfombra en el suelo, pueden ser influencias importantes en la imagen personal de los empleados.

En la comunicación no verbal se podría incluir también la falta de apreciación mostrada a un cliente por el tiempo empleado durante la presentación de ventas. El cliente podría sentir que la omisión del agradecimiento cortés indica que el vendedor no ha apreciado el pedido recibido.

La voz es un elemento importante en la presentación de ventas. De hecho, es el aspecto principal que un cliente interpreta cuando se usa el teléfono y es una parte crítica en la comunicación cara a cara.

El tono, el volumen, el ritmo y la inflexión, influyen significativamente en determinar si la relación con los clientes es de forma sincera y entusiasta, o en una forma que crea recelo. La voz del cliente, suele reflejar su interés o desinterés en las necesidades y problemas del cliente.

El aspecto de una persona puede generar controversia. A muchos clientes puede que no les importe, pero existen ciertas normas sobre el mismos en la mayoría de las compañías y de las regiones geográficas.

La actitud que tenga el representante de ventas hacia el tiempo, comunica ciertos mensajes a los clientes. Los vendedores que llegan tarde a sus citas empiezan mal con sus clientes. Estos esperan que el vendedor llegue a una determinada hora, ya que el tiempo que pasen esperando es tiempo perdido para ellos. Para evitar esto, es necesario planear llegar 10 minutos antes de la cita; esto compensará posibles contratiempos por factores inesperados. Además, las tensiones y

frustraciones adicionales por llegar tarde a una cita, podrían estropear la presentación de ventas.

También se envían mensajes cuando se tiene contacto físico, esto es, la forma de estrecharse la mano.

Tanto la comunciación hablada como la escrita tienen sus ventajas y desventajas. Sin embargo los vendedores hacen uso de ambas.

Una de las mayores ventajas de la comunicación hablada sobre la escrita es que permite recibir retroinformación instantánea mientras que en la comunicación escrita, la retroinformación puede retrasarse o no existir. En la comunicación cara a cara, el vendedor puede observar cómo responde el cliente a su mensaje y así cambiar su presentación si fuese necesario. También puede hacer preguntas para asegurarse si le han entendido y de que él ha entendido a la otra persona.

Otra ventaja de la comunicación hablada es la velocidad. Se pueden transmitir ideas directamente sin necesidad de tener que escribir un informe, memorandum o carta.

La comunicación escrita produce un registro o referencia permanente, sirve de evidencia al mensaje transmitido.

Para tener una comunicación eficaz es recomendable tomar en cuenta los siguientes puntos:

- 1.- Piense antes de hablar.
- 2.- Piense lo que quiere decir y por qué quiere decirlo antes de hablar.
- 3.- Recuerde que la forma en la que diga algo, la inflexión, la

elección de palabras, es tan importante como lo que diga.

4.- Dése cuenta que hay mucho más en la comunicación de lo que llega al oído, su cuerpo también dice algo por medio de la expresión de su cara y gestos.

5.- Dígalo siempre pensando en las necesidades de sus clientes.

6.- Obtenga respuestas de su interlocutor, para asegurarse de que su mensaje ha sido recibido y aceptado.

7.- No lo diga si no lo siente.

8.- Piense en los defectos a largo plazo de su mensaje en su auditorio y organización.

9.- Aprenda a saber escuchar.

10.- Adapte lo que quiera decir a su auditorio y situación actual.

La mayoría de los vendedores han aprendido que la escucha es una destreza esencial, en especial para descubrir las necesidades y actitudes de los clientes. Esto evitará los mal entendidos y mantendrá las buenas relaciones con los clientes.

La escucha efectiva no es una actividad simple, requiere de concentración esfuerzo y atención. El vendedor suele pensar que él tiene el control de la situación cuando está hablando. Considere que el escuchar es una actividad menos notable y esto afecta su ego. Sin embargo, si se le pregunta a los clientes satisfechos qué es lo que más les gusta de los vendedores que los visitan, es que éstos les prestan atención y los escuchan.

## **2.5. RETOS FRENTE A LA COMPETENCIA.**

Es cierto que actualmente existe un grave problema en lo que respecta a la diaria supervivencia; son realmente pocas las empresas que pueden darse el lujo de decirse proveedoras únicas de tal o cual producto, los monopolios han venido desapareciendo poco a poco y los que subsisten han perdido gran parte de su fuerza. Los métodos de producción se han mejorado notablemente gracias a los esfuerzos que se han realizado en las áreas de investigación y desarrollo.

Los porcentajes invertidos tan sólo en estas áreas de investigación y desarrollo muestran el gran interés que existe en la continua superación de la industria.

Existe, por otra parte, el llamado espionaje industrial que es causa de muchos problemas, digamos por ejemplo en la industria juguetera. La protección que anteriormente se lograba gracias al sistema de patentes, ahora es prácticamente nula, debido al ingenio de los industriales que obteniendo una patente de mejora o utilizando alguno de los muchos métodos que existen para esquivar ese rango de protección que otorga una patente, han logrado no sólo producir nuevamente ese producto, sino que generalmente se logra superarlo.

Además, en la actualidad, dadas la políticas económicas de fronteras abiertas, nos encontramos en un mundo rodeado de competencia en todos los niveles, nos enfrentamos a competir con productos extranjeros que son mejores en calidad, funcionalidad y en ocasiones hasta en precio; sin embargo, esto no es nada que no se pueda afrontar, al contrario resulta ser un reto más que debemos vencer mediante el uso y aprovechamiento de todas las herramientas y desarrollando las capacidades al máximo.

Podemos decir en este momento, que la competencia es útil, en el sentido de que se tiene un motivo más para acelerar la superación, so pena de verse rebasados por alguien que sí tenga una actitud de superación continua.

Por lo antes expuesto, sí se podría llegar a la conclusión de que en realidad existe una competencia casi famélica, pensando que no importa el ramo en el que laboremos, siempre encontraremos que hay varias fábricas que ofrecen el mismo producto y se puede pensar que éstos ofrecen una o más ventajas sobre el nuestro, así mismo podemos pensar que esas fábricas utilizan los servicios de otros vendedores, quienes, a su vez, tienen una serie de responsabilidades hacia su compañía y hacia su familia y que todo esto repercute lógicamente en su comportamiento, esto nos lleva a redoblar esfuerzos, asegurando los actuales clientes y tratando de formar nuevas cuentas, podemos pensar que como personas que son, pueden llegar a formar amistades tan estrechas con los hombres claves de las compañías-clientes y que como sucede, esta amistad puede llegar a significar una puerta cerrada para cualquier otro representante.

Algo que nos debe caracterizar siempre es nuestra actitud optimista, positiva. Por lo tanto, tenemos en nuestras propias manos la solución al problema del fantasma de la competencia.

Reconociendo que la personalidad puede ser cultivada, es necesario una mejor educación, en fin, siendo realista y positivo, preparándose y dedicándose con todo entusiasmo a demostrar que si bien un producto puede llegar a tener ciertas desventajas en comparación a otros, esto no es lo más importante. Lo que en verdad importa, es demostrar que la combinación de el producto, el respaldo de la garantía como empresa

fuerte y seria, la confiabilidad de la compañía y el servicio que personalmente se ofrece, hace que la compra que el cliente efectúa sea la mejor opción disponible.

En el momento en que podamos lograr esto, los fantasmas de la competencia se esfumarán y las puertas de los clientes estarán siempre abiertas a nosotros.

¿Cuál debe ser nuestra actitud ante la competencia?

Debe ser ante todo una actitud de respeto, misma que se merecen como seres humanos que son, como compañeros en el mismo camino. Pero naturalmente debemos tomar una actitud hacia ellos de estudio, de comparación y de investigación, reconozcamos que no podemos estar en todos los sitios a la vez, para enterarnos de todos los proyectos que tienen nuestros clientes potenciales, y además podemos aprender algo de ellos, con esto, obviamente, estaremos en posición de saber que es lo que están haciendo, así con estos datos, tendremos enormes ventajas al presentarnos primero al cliente o al saber con exactitud contra qué equipo estamos compitiendo, qué características tiene, cuáles son sus fuerzas y debilidades. En una palabra, nos dará ventaja.

Si permitimos que la competencia de el primer el primer paso, mientras que nosotros sólo la observamos, la ventaja que tendrá, por lo tanto, en el momento que nosotros reaccionemos y tomemos las contramedidas necesarias, será prácticamente insuficiente e insalvable.

Esto es de acuerdo a toda lógica, pues cuando alguna compañía está por lanzar un nuevo servicio o producto, escoje aquel en cuya área su fuerza sea mayor y ésto por lo general corresponde a una área débil del competidor.

Entonces, si permitimos que la competencia se adelante, nos será doblemente difícil el descontar esa ventaja, que si hubiésemos estado prevenidos, dando nosotros ese primer paso y dejando a la competencia con el problema de alcanzarnos.

Nuestro país se encuentra en una etapa de desarrollo en la industrialización, por ende, se requiere con urgencia un gran número de técnicos para tomar las riendas de la industria, técnicos que deben estar preparados de acuerdo a los últimos avances de la investigación. Aunque hoy en día, es grande el número de firmas extranjeras que aportan al país su tecnología, pero cada día se conoce más y más la capacidad de las firmas y técnicos nacionales para llevar a cabo cualquier proyecto.

### **CAPITULO 3.**

## **CALIDAD TOTAL EN VENTAS; ENFOCADO AL SERVICIO.**

Hoy en día existe un nuevo problema que no es sólo dentro del ámbito de la calidad total sino que es un problema general en toda la industria nacional. Estamos viviendo un exceso de información, la cual por su forma y por su fondo, se puede dividir entre información verdaderamente útil y copias o arreglos muchas veces mal hechos de la misma. Todo esto está representando una terrible repetición de la información que consecuentemente baja su practicidad por exceso de la misma al tratar de diferenciar entre los dos tipos de información.

Por otra parte, existe una gran cantidad de información referente al proceso de calidad total en empresas de manufactura o en empresas que manejan **tangibles**, pero realmente es muy escasa la información diseñadas especialmente para empresas de servicio o para empresas que manejan **intangibles** y peor aún, prácticamente no existe información aplicada a la realidad mexicana. Es bien sabido que al mexicano no le gusta documentar sus experiencias. Un proceso de calidad para empresas de servicio es completamente diferente a empresas que manejan tangibles. Las diferencias consisten principalmente en que cuando se habla de empresas de manufactura se trata de diseñar, desarrollar, y mantener un producto sin variabilidad y sin defectos y muchas veces dichos productos son el único contacto que tiene el proveedor con el consumidor, además de que las situaciones tienden a ser más constantes. En cambio, las

empresas que manejan intangibles, el consumidor muchas veces después de utilizado el servicio se va con las manos vacías y únicamente se queda con ese "sabor de boca" que lo hace volver a buscar dicho servicio.

En los últimos años las industrias se han encontrado que el mercado, además de exigir cierta calidad en los productos o materias primas buscan constantemente un servicio extra para poder garantizar la manufactura y venta de sus productos.

El presente capítulo tiene como finalidad dar una definición de lo que es el servicio y la calidad en el servicio. A continuación daremos prioridad al concepto de servicio orientado al cliente como una herramienta fundamental para alcanzar la preferencia y satisfacción de éste.

### **3.1. ¿QUÉ ES UN SERVICIO?**

El servicio al cliente es otro elemento de la estrategia de ventas. La oferta que una compañía hace al mercado comúnmente incluye ciertos servicios. El componente de servicio puede ser una parte pequeña o grande de la oferta total. De hecho, la oferta puede fluctuar desde un bien puro, por un lado hasta un servicio puro por el otro.

Para un bien tangible puro como el jabón, la pasta dentífrica o la sal, no hay ningún servicio que acompañe al producto. Un bien tangible con servicios acompañantes consiste en un producto tangible con uno o más servicios que acrecientan su atractivo para el consumidor. Por ejemplo, un fabricante de automóviles vende una unidad con una

garantía, instrucción para mantenimiento y operación , entrega y crédito.

Existen 10 puntos básicos para la concepción del servicio:

1. El servicio tiene más impacto económico de lo que se piensa y es peor de lo que se imagina. En numerosas industrias, tanto la participación en el mercado como el volumen del mismo están a disposición de las empresas que puedan conseguir una posición diferenciada alrededor de la excelencia del servicio.
2. La mayor parte de las organizaciones de servicios están a la defensiva con respecto a la calidad. El departamento de servicio al cliente sigue siendo para la mayoría de las empresas el único símbolo de consagración a la satisfacción de las necesidades de los clientes. Pocas empresas son proactivas, con respecto a la satisfacción del cliente y compensan los malos servicios. La simple disculpa sigue siendo, de manera general, un arte perdido en el mundo de los negocios.
3. La gerencia debe sentir el impacto de la utilidad del servicio con el fin de tomarlo seriamente.
4. Mientras menos se esté con el área de servicio mayores son las discrepancias con el cliente. Las percepciones de los clientes revelan preocupaciones ocultas, prioridades y sentimientos dirigidos a una nueva conceptualización del producto de servicio y una estrategia más clara de posicionamiento por el servicio en su mercado.

5. Un producto de servicio es profundamente diferente de un producto físico, pues el primero es algo intangible, imposible de inventariar, no se deprecia.

Un servicio es un resultado psicológico y en gran parte personal, mientras que un producto físico generalmente es impersonal en su impacto sobre el cliente.

6. Los gerentes no controlan la calidad del producto cuando éste es un servicio. El control de calidad cambia considerablemente cuando el producto es una interacción y no un objeto. La calidad del producto de servicio está en un estado precario: está en manos de los trabajadores de servicio que lo producen y lo entregan. Los gerentes pueden influir en la calidad del servicio sólo indirectamente, estimulando y motivando a la gente que está en contacto con el público.

7. La mejora del servicio empieza desde altos niveles, los gerentes deben **"hacer correr su voz"**.

Las investigaciones y la práctica muestran que la dedicación universal al servicio de calidad no se da espontáneamente en las organizaciones, sino tiene que originarse en el centro de influencia, que generalmente está en la cima de la pirámide. Si la alta gerencia cree en el servicio hay posibilidades de que la idea se contagie.

8. El ejercicio de la gerencia tendrá que evolucionar de una orientación industrial a una orientación de momentos de verdad o decisivos para satisfacer las demandas de la competencia.

9. Los empleados son el primer mercado; hay que venderles la idea del servicio para que ellos a su vez la vendan a sus clientes. La forma como la gente piense sobre sí misma y sus trabajos, siempre afectarán sus interacciones con los clientes.

10. Los sistemas con frecuencia, son los enemigos del servicio. Muchos de los problemas del servicio pobre o mediocre tienen su origen en los sistemas, procedimientos, políticas, reglas y extravagancia organizacional, mejor dicho burocracia.

Cada autor da su propio concepto de lo que es un servicio, sin embargo se mencionarán sólo dos definiciones que a juicio son las más completas.

Pedro Larrea menciona que: " **el servicio es un conjunto de prestaciones accesorias, de naturaleza cuantitativa o cualitativa, que acompañan a la prestación principal, ya consista ésta en un producto o servicio.**"<sup>1</sup>

Por su parte Fabián Martínez dice que " **el producto es el paquete de beneficios que tiene un valor específico para su adquiriente y que es posicionado en su mente mediante un concepto que lo presenta como diferente a los demás.**"<sup>2</sup>

De acuerdo con lo anterior se considera a un servicio como:

*el paquete de beneficios que se otorga a un cliente consistiendo éste en características cuantitativas y cualitativas, al cual el*

---

<sup>1</sup> Tomada de la referencia bibliográfica No.12, pág. 79.

<sup>2</sup> Tomada de la referencia bibliográfica No.24, pp 217-218.

*cliente le da un valor determinado de acuerdo con el grado en que se satisfagan y sobrepasen sus expectativas.*

Este paquete lo que permite es el posicionamiento en la mente del consumidor.

Actualmente los negocios de servicio pertenecen a cinco categorías desde el punto de vista del grado de dedicación que tienen hacia la calidad del servicio. Estos niveles son:

**a) Las que salen del servicio.-** Estas empresas están tan fuera del contacto con sus clientes que ya están en camino de la quiebra.

**b) Obstinada búsqueda de la mediocridad.-** Esta compañías probablemente mantienen sus negocios, pero la calidad del servicio no es parte de sus programas.

**c) Lo tienen y dan razón de él.-** Estas empresas saben que están en el negocio del servicio y tratan de tener un respeto natural al menos por hacer lo básico. Sin embargo, la mayoría de ellas disfrutan sólomente de lo que los expertos en mercado llaman una "**participación natural en el mercado**", es decir, la participación en el mercado a que tienen derecho en virtud de estar allí. La calidad del servicio no forma parte de su posicionamiento estratégico.

**d) Hacen serios esfuerzos.-** Estas empresas están dentro del movimiento y generalmente están trabajando fuertemente para encontrar la manera de hacer del servicio un arma competitiva. Este nivel es donde la gerencia del servicio tiene sentido como una "**idea**

**motriz"** organizacional. Aquí se presenta mucha innovación, aceptación de riesgos y reestructuración de la imagen del cliente y enfoque organizacional.

**e) El servicio como arte.-** Estas empresa son legendarias en el negocio del servicio, son aquéllas que han llegado a ser líderes del mercado debido a su consagración obsesiva e incansable en todos los niveles a la doctrina del máximo impacto positivo en el cliente. La misión de la gerencia en estas compañías consiste en preservar y refinar la imagen de servicio excelente.

Las principales empresas del mundo desarrollan constantemente nuevas formas de trabajar, lo que implica nuevas relaciones con proveedores y clientes, gerentes y operadores. Empresas como IBM, Walt Disney World, American Express, Bimbo; saben que toda ventaja que obtengan sobre su competencia se debe a dos factores: **el primero es la gente con la que trabajan y el segundo la preferencia del cliente sobre sus productos o servicios.**

Para otorgar un buen servicio es necesario conocer las expectativas del cliente acerca de lo que considera un buen servicio y para ello es indispensable conocer sus necesidades.

### **3.2. CALIDAD EN EL SERVICIO.**

La calidad en el servicio es una forma de trabajar en la que todos los esfuerzos son orientados al cliente. Al tener un panorama de mayor competencia las empresas deberán preocuparse tanto por mantener a sus clientes como por mantener otros nuevos; por otra parte, otorgar

un buen servicio va más allá de una sonrisa o de una buena cafetera en la recepción. Al contrario, la calidad en el servicio día con día se convierte en una estrategia para sobrevivir y crecer en el mercado.

Si se otorga un producto excelente con un servicio pésimo o viceversa, la empresa perderá clientes, por lo tanto en la calidad del servicio al hablar de un producto, se debe de hablar de un servicio y de igual forma en sentido contrario.

Al respecto, el profesor Teodoro Levitt, editor de Harvard Business Review, nos dice:

**" No existen cosas tales como industrias o sectores de servicios. Solamente hay industrias cuyos componentes de servicios son mayores o menores que los de las otras industrias."**<sup>3</sup>

Dado que no existe una definición formal de lo que es la calidad en el servicio, la siguiente definición se construye con base en la bibliografía del tema y de acuerdo a la experiencia.

*La calidad en el servicio es una filosofía de trabajo aplicable en todas las áreas de una empresa y en la cual se enfatiza la importancia del cliente como fundamento de cualquier empresa; afecta a todos los procesos internos y externos existentes en una organización. El personal es considerado la mayor riqueza de una compañía y por ello contempla todos aquéllos aspectos que puedan repercutir en el cliente final y en el elemento humano de la empresa. Busca sobrepasar las expectativas del cliente sobre los productos o servicios otorgados por un individuo o empresa.*

---

<sup>3</sup> Tomada de la referencia bibliográfica No.6, pag. 47.

Al iniciar un programa de calidad en el servicio, la compañía comienza al mismo tiempo un programa de educación, interminable en todos sus niveles. Joan Ginebra nos menciona: "**dar servicio es resolver al cliente lo que el cliente quiere y a su manera.**"<sup>4</sup> Aceptar la afirmación anterior implica que la estructura organizacional de la empresa sea lo más flexible posible para poder atender al cliente y a la vez tener todos sus elementos al servicio de éste.

Dado que un programa de calidad en el servicio implica educación en todos los niveles de la compañía, ésta tendrá que aprender conceptos como los definidos a continuación:

**A) Procesos.-** Son un grupo de tareas encaminadas a lograr un resultado en particular. La unión de todos los procesos da como resultado el trabajo realizado por la organización. Al analizar los procesos, la gente ubicará su trabajo dentro de la etapa de alguno de ellos, al mismo tiempo identificará su trabajo bajo un programa general de la organización.

Algunos autores mencionan a McDonald's como el mejor ejemplo de la estandarización de procesos logrando la calidad en el servicio. En todo programa de calidad se habla de procesos; la razón se debe a que si se desea mejorar el servicio al cliente deben conocerse qué mecanismos existen actualmente para atenderlo.

**B) Sistema.-** Son un agrupamiento de procesos interrelacionados. Los grupos de proyecto deben procurar trabajar sobre procesos bien identificados, a menos que le sea imposible su separación.

---

<sup>4</sup> Tomada de la referencia bibliográfica No.6, pág. 18.

**C) Equipos de trabajo o grupos de proyecto.-** Ya que rara vez una sola persona cuenta con toda la capacidad y experiencia necesaria para conocer a detalle todos los trabajos realizados en un proceso, la formación de grupos de personas para el análisis de uno de ellos, contribuye más al mejoramiento de dicho proceso. La sinergia que forma un grupo de personas trabajando unidas es suficiente para mantener el entusiasmo necesario para la terminación de un proyecto de largo plazo. No hay que olvidar que el establecimiento de un programa de calidad requiere de mucho tiempo. El trabajo en grupo trae múltiples ventajas y satisfacciones para sus participantes, como son el status y autoestima, seguridad, poder.

**D) Clientes y Proveedores.-** El personal tiene que identificar los clientes y proveedores tanto internos como externos; de esta forma encontramos que un cliente interno es aquél que dentro de la compañía recibe un trabajo realizado en una etapa anterior al que él empezará a realizar. Un cliente externo es aquél que recibe el producto o servicio realizado por la compañía.

El proveedor interno es una persona o grupo de personas que anteceden a un proceso dentro de la compañía, es decir, satisfacen a clientes internos. Un proveedor externo es un agente ajeno a la compañía que le brinda un producto o servicio. Si el personal tiene dificultad para identificar a sus proveedores y clientes, es señal de que no tienen bien definido el proceso en el que se encuentran trabajando.

El programa de calidad en el servicio implica tener satisfechos tanto a clientes y proveedores externos como a los internos, de esta forma permite que un servicio sea sometido a estándares de calidad en cada

etapa del proceso, dado que si un cliente interno no acepta el producto o servicio éste no llegará al consumidor final.

**E) Definiciones Operacionales.-** Los equipos de trabajo deben tener un lenguaje común acerca de cómo definir y medir un servicio o proceso. Para ello requieren de definiciones similares, las cuales se llaman definiciones operacionales. Una definición operacional describe qué es algo y cómo se puede medir. Su finalidad es lograr una definición de servicio y calidad en que los equipos estén de acuerdo y que los resultados obtenidos sean consistentes sin importar quién realice la medición.

**F) Justo a tiempo (Just in-time) (JIT).-** El concepto de justo a tiempo es muy comentado en los programas de calidad total, sin embargo se utiliza para muchos fines. Existen dos conceptos:

**F.1)** El primero se refiere a una filosofía aplicable en toda la empresa.

**F.2)** El segundo se limita a métodos de entrega en la producción y manejos de inventario.

El JIT dice que es necesario eliminar todo el desperdicio, definido como aquello que no es esencial para producir un bien o servicio; por otra parte nos dice que nada se debe de producir hasta que no sea necesitado. Como ya se mencionó anteriormente el JIT se refiere a procesos y no a productos. Utilizando este concepto vemos a empresas de servicio que prometen entregar un "X" producto en cierto tiempo y/o día. La filosofía de JIT puede ser ampliamente utilizada en los servicios, por ejemplo en las líneas aéreas en el tiempo que se realizará un trabajo determinado.

### 3.3. VENTAS: AREA DE SERVICIO.

De acuerdo a nuestra experiencia profesional en el área de ventas estamos de acuerdo, que finalmente lo que mantiene a las empresas en el mercado es la preferencia del cliente. Con esto nos referimos que para que una empresa subsista debe tener una cartera de clientes a la cual debe satisfacer plenamente.

Como ya se mencionó en el capítulo anterior, las ventas no implican simplemente vender un "x" producto sino también un servicio; con ésto decimos que una venta es un **servicio preferencial al cliente**.

En décadas pasadas, las empresas no se encontraban con la necesidad de contar con personal capacitado que atendiera específicamente a ciertos clientes para ofrecer ventajas de servicio; sin embargo, hoy por hoy dados los cambios en la globalización de mercados y la apertura comercial, las empresas, para mantenerse en el mercado, requieren buscar nuevos métodos, planes y estrategias para atraer y mantener a sus clientes. Esto se ha logrado haciendo de **las ventas un área de servicio al cliente**.

Hoy en día, es necesario que las empresas busquen una orientación total a las ventas como un servicio, ya que en muchas ocasiones el bien es sólo un medio para prestar un servicio, éste último debe convertirse en un **bien tangible** apreciable por el cliente no sólo por haber recibido un producto sino por que éste le ha dado satisfacción en calidad, entrega, atención, costo, velocidad de respuesta, etc.

En el caso de las empresas de servicio, el trato personal debe ser esmerado y más aún, las necesidades de los clientes son tan distintas

y peculiares que a la gente que entra en contacto con el público se le debe dar poder vía entrenamiento, además de asegurarle que los sistemas le ayudan a ofrecer un mejor servicio.

### **3.3.1. PARAMETROS PARA SABER ESCUCHAR AL CLIENTE. IMPORTANCIA DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE.**

Una de las definiciones básicas dentro del ámbito de la calidad total nos dice: **sólo hay una definición de calidad y esa definición la da el cliente.** La implantación de un proceso de calidad total implica buscar los métodos más adecuados para escuchar al cliente, saber definir sus necesidades e incluso para poder adelantarnos a sus requerimientos, entre las cuales a nuestro juicio podemos citar las siguientes:

#### **1.- Visita de equipos de empleados a los clientes.**

Visita de grupos de empleados que no tienen contacto directo con el cliente, para conocer el destino que tienen las partes que producen en el proceso de su cliente cuando se refiere a productos industriales.

#### **2.- Visita de Ventas.**

Las visitas de los vendedores pueden ser una excelente fuente de información si se les entrena para que no sólo levanten pedidos, sino también detecten nuevas necesidades y cambios en los gustos de nuestros clientes.

#### **3.- Contacto de los ejecutivos clave con los clientes.**

Entrevistas de los directivos de la empresa con los clientes. Se ha

comprobado que los clientes dan más información cuando tratan con personal de mayor rango.

**4.- Grupo de usuarios internos (simulación).**

Antes de lanzar bienes o servicios al mercado es muy importante simular internamente su usos en todas las condiciones posibles en las que pueda usar el consumidor, así se podrán detectar fallas antes de que los mismos se encuentren en manos de los clientes.

**5.- Paneles de asistencia al cliente.**

En bienes o servicios de uso complejo o donde el consumidor necesita cierto entrenamiento, es muy importante darle a nuestros clientes la opción de asesoría por parte de la empresa.

**6.- Grupo industrial interno entrenado.**

Dentro de una organización siempre es importante entrenar a un grupo de colaboradores para que evalúen los nuevos desarrollos e incluso generen ideas de los bienes y servicios que tiene la empresa. Es importante detectar a los empleados con mayor agudeza y destreza para que colaboren en estos proyectos.

**7.- Entrevista de ejecutivos durante la prestación de un servicio.**

En muchos casos, un servicio se produce al mismo tiempo que se está consumiendo, aquí son muy importantes las entrevistas de los directivos con los clientes cuando se está prestando dicho servicio.

**8.- Asesores externos continuos.**

Los despachos profesionales de consultoría, principalmente los de

investigación de mercados son de mucha ayuda, siempre y cuando se conozca exactamente lo que se está buscando.

**9.- Ferias y convenciones.**

Las ferias y las convenciones son una excelente fuente para conversar con los clientes, observar su comportamiento hacia la competencia y conocer las innovaciones y los adelantos tecnológicos.

**10.- Fusión de investigación y desarrollo con otras áreas.**

Para el desarrollo de nuevos productos, las mejoras de los ya existentes y el rediseño, los equipos multidisciplinarios son muy efectivos, ya que se evalúan una serie de aspectos que normalmente no toman en cuenta el departamento de desarrollo.

**11.- Grupo focal de consumidores.**

Con mucho éxito han funcionado los paneles de 5 a 10 consumidores para evaluar diferentes aspectos de la compañía, como es el servicio o la funcionalidad de los bienes producidos.

**12.- Entrevistas a fondo.**

Este es uno de los instrumentos más útiles para conocer los deseos de nuestros clientes. cuando un grupo pequeño de consumidores se presta para entrevistas individuales de dos o tres horas y el entrevistador está suficientemente entrenado para escuchar y darle confianza al entrevistado para expresar todos sus sentimientos se obtienen resultados importantes.

**13.- Índice de satisfacción del consumidor.**

Cuando se conocen los aspectos más importantes y críticos según lo expresen los consumidores y lo que ellos indiquen como una situación ideal, se puede crear un índice numérico comparado con la situación ideal con la real y marcando la diferencia, que se convierte en la oportunidad y la directriz para el proceso de mejora continua.

**14.- Entrevistas (teléfono, correo electrónico, etc.)**

Con un cuestionario cerrado y sencillo se pueden manejar un gran volumen de entrevistas para determinar cuantitativamente ciertos aspectos importantes para el consumidor.

**15.- Buzón de sugerencias.**

Es importante que el cliente tenga un medio fácil para poder expresar y comunicar sus inquietudes.

**16.- Registro del consumidor en la garantía.**

Se utiliza principalmente para poder darle seguimiento al funcionamiento de ciertos bienes y servicios. Es muy importante tener el registro de los clientes que ya utilizan nuestros productos como fuente de información y verificación.

**17.- Departamento de Servicio al Cliente.**

Este departamento debe funcionar en dos caminos muy importantes. El primero es como apoyo directo a los clientes y el segundo es como fuente de información de las principales necesidades de los clientes. A los clientes les tranquiliza saber que tienen una opción de apoyo para el bien o el servicio que están adquiriendo.

**18.- Análisis de causas de devoluciones.**

Es básico para la compañía conocer los defectos que están presentando los productos y servicios en el mercado y las verdaderas causas que originaron dichos defectos.

**19.- Manejo de quejas.**

Una queja es una excelente oportunidad de servicio. La gente que se queja está solicitando que le ayudemos a solucionar sus problemas en una situación determinada. Un buen manejo de quejas causa un impacto bastante importante en nuestros clientes. se le debe dar todas las facilidades y la confianza a los clientes para que se quejen.

**20.- Auditoría del cliente.**

Son sumamente útiles las auditorías por parte del cliente ya que se pueden definir los aspectos a mejorar según los ojos del cliente.

**21.- Análisis de las decisiones de compra del cliente.**

Es fundamental conocer qué es lo que incita al consumidor a adquirir o dejar de adquirir bienes o servicios. Esto es fundamental cuando se requieren asignar recursos limitados.

Todas estos puntos tienen el objetivo de escuchar al cliente en distintas formas, y cada una de ellas se puede obtener información diferente y en ocasiones complementaria. Una mezcla de ellas, según la información que se está buscando, puede dar excelentes resultados.

Los gustos del cliente no son estáticos, existen fuerzas muy poderosas en el mercado que provocan cambios en los gustos y en los deseos de los clientes, como son: la moda, la publicidad, la

crítica social, la tecnología.

Hay una máxima que define el esfuerzo de orientar una empresa hacia la satisfacción total del cliente:

**SI TU CLIENTE NO NOTA QUE ESTAS MEJORANDO,  
ENTONCES NO ESTAS MEJORANDO.**

**3.3.2. ELEMENTOS DE SERVICIO QUE SE OFRECEN AL REALIZAR  
UNA VENTA.**

Las personas dedicadas a las ventas necesitan encuestar a los clientes para identificar los principales servicios que podrían ofrecerse y la importancia relativa de los mismos. En el área de ventas en la industria química se han clasificado trece elementos en el siguiente orden de importancia:

- 1.- Confiabilidad de entrega.**
- 2.- Pronta cotización de precios**
- 3.- Asesoría técnica**
- 4.- Descuentos**
- 5.- Servicio posterior a la venta**
- 6.- Representación de ventas**
- 7.- Facilidad de contacto**
- 8.- Garantía de reposición**
- 9.- Amplia gama de productos**
- 10.- Diseño de patrones**
- 11.- Crédito**
- 12.- Instalaciones y servicios de prueba**
- 13.- Respuesta a quejas y reclamaciones.**

Estos elementos revelan que el vendedor debería al menos igualar a la competencia en prontitud de entrega, pronta cotización de precios, asesoría técnica y otros servicios que los clientes consideran de gran importancia.

La cuestión acerca de cuales servicios ofrecer es más sutil. Un servicio puede ser sumamente importante para los clientes y, no obstante, esto no determinará la elección del proveedor si todos los proveedores ofrecen el mismo servicio al mismo nivel. Considérese el siguiente ejemplo:

La Compañía Monsanto estaba tratando de mejorar la mezcla de servicios al cliente. Se les pidió a los clientes que clasificarán a Monsanto, Du-Pont y Union Carbide en varios atributos. Los clientes coincidieron en que estas tres compañías ofrecen gran seguridad de entrega y que tenían buenos representantes de ventas. Sin embargo, también coincidieron en que ninguna prestaba un servicio técnico adecuado. Monsanto dirigió un estudio para evaluar la importancia que la asesoría técnica tenía entre los clientes de sustancias químicas y descubrió que le concedían mucho valor. A raíz de este estudio Monsanto contrató y entrenó más técnicos, lanzando después una campaña en la que aparecía como líder en el servicio técnico. Con esto logró una ventaja en la mente de quienes buscan este tipo de servicio.

Los clientes no sólo quieren ciertos servicios si no que también los desean en cierta cantidad y calidad. Si los clientes de un banco tienen que hacer largas colas y ser atendidos por cajeras poco amables, es muy probable que cambien de banco.

Las compañías tienen la obligación de evaluar la calidad de su servicio y la de la competencia en relación con las exigencias de los clientes. La firma puede descubrir deficiencias en el servicio mediante varios dispositivos: compras por comparación, encuestas periódicas entre los consumidores, cajas de sugerencias y sistemas de manejo de quejas. La tarea no consiste en minimizar la conducta de quejarse sino maximizar la oportunidad del cliente de quejarse de modo que la firma pueda saber qué calidad de servicio da y que los clientes desilusionados puedan encontrar satisfacción.

Los representantes de ventas deben decidir también la forma en que ofrecerán los diversos servicios. Las preguntas que deberán responderse para decidir la forma en que ofrecerán un servicio son las siguientes: ¿Cómo se fijará el precio de cada elemento de servicio?, ¿Cómo se suministrará el servicio?, ¿Con qué regularidad se dará un servicio?, etc. Para cada servicio existen varias opciones.

La decisión de la firma depende de las preferencias del cliente, así como de las estrategias de los competidores.

### **3.3.3. SERVICIOS ESPECIALIZADOS EN EL AREA DE VENTAS.**

Dada la importancia de los servicios al cliente como una herramienta competitiva de ventas, muchas compañías han establecido los siguientes servicios especializados:

**1. Quejas y Ajustes.** Hay procedimientos establecidos para manejar quejas. Al mantener estadísticas sobre los tipos de quejas, el

departamento de servicio al cliente puede presionar en busca de los cambios deseados en el diseño del producto, el control de calidad, las ventas de alta presión, etc. Es menos costoso preservar la buena voluntad de los clientes existentes que atraer a otros nuevos o recuperar a los perdidos.

Existen siete categorías de factores de queja:

**1.1. Apatía:** Simplemente manifestar una actitud de no importarle nada a la persona que hace el contacto con el cliente. Muchas personas que prestan servicio se comportan así cuando se sienten aburridas con su trabajo.

**1.2. Desaire:** Tratar de deshacerse del cliente no prestando atención a su necesidad o problema.

**1.3. Frialdad:** Una fría hostilidad, laconismo, antipatía, precipitación o impaciencia con el cliente.

**1.4. Aires de superioridad:** Tratar al cliente con un aire de protección. La persona que presta el servicio cree que el cliente no está capacitado para saber del tema específico en cuestión.

**1.5 Robotismo:** Es el trabajador totalmente mecanizado que hace que el cliente cumpla el mismo programa con los mismos movimientos y consignas y sin ninguna muestra de afabilidad o individualidad.

**1.6 Reglamento:** Colocar las reglas organizacionales por encima de la satisfacción del cliente, sin ninguna discreción por parte del que presta el servicio para hacer excepciones o usar el sentido común. Cualquier problema del cliente con más de una parte movable, confunde el sistema.

**1.7 Evasivas:** Utilizar frase como "lo siento, tienen que llamar o ver a un fulano de tal", "nosotros no hacemos eso".

**2. Servicio de crédito.** Las compañías pueden ofrecerles a los clientes un cierto número de opciones de crédito, incluyendo contratos de créditos a plazos, crédito abierto, préstamos y opciones de arrendamiento. Los costos de extender crédito por lo común se cubren muy bien con las utilidades brutas de las ventas adicionales y el costo reducido de los desembolsos de mercadotecnia para destruir la idea que tienen los consumidores de que no pueden costear la compra.

**3. Servicio Técnico.** Las compañías les pueden proporcionar a los clientes servicio técnico necesario como trabajo de diseño a la medida, instalación, entrenamiento del cliente, investigación de aplicaciones y desarrollo de nuevos productos así como investigación de mejoras al proceso.

**4. Servicio de Información.** Las compañías pueden establecer una unidad de información que responda a las preguntas de los clientes y distribuidores y proporcione información sobre productos nuevos, características, procesos, cambio esperado de precio, status de acumulación de pedidos y nuevas políticas de la compañía.

Todos estos servicios deben coordinarse y usarse como herramientas para crear satisfacción y lealtad en el consumidor.

### 3.4. DIMENSIONES PARA EVALUAR LA CALIDAD DE UN SERVICIO.

Para lograr que los clientes emitan un juicio favorable sobre los servicios, la parte más difícil consiste en que reconozcan lo que el representante de ventas hace. El problema radica en que gran parte de lo que hace no es visible para los clientes.

Todos los servicios internos y de soporte son invisibles para los clientes, ellos no pueden percibir el tiempo que emplean de entrenamiento los profesionales, ni la cantidad de dinero que las industrias invierten en su procesos y productos para que sean de calidad. Los clientes sólo pueden ver lo que "piensan " que es el producto; es decir, la representación tangible del servicio. Ellos evalúan la calidad en relación con dos tipos de servicios.

***I.- Servicios Regulares:*** Que incluyen los contratos de rutina, repetitivos y predecibles. Ejemplos de este tipo de servicio son, las visitas e los técnicos para proporcionar muestras de productos, elaboración de productos.

***II.- Servicios Excepcionales:*** Que incluyen los problemas, emergencias o impredecibles, como ejemplo son: asistencia técnica por parte de las industrias a sus clientes cuando surgen problemas con el mismo en cuanto a su aplicación o manejo.

Los clientes califican a los profesionales realizando una evaluación mental en la que contrastan lo que reciben con lo que esperaban. Esas expectativas se dividen en cinco dimensiones:

#### **FIABILIDAD**

**SEGURIDAD**  
**ELEMENTOS TANGIBLES**  
**CAPACIDAD DE RESPUESTA Y**  
**EMPATIA**

**FIABILIDAD**

Es la habilidad que se posee para suministrar el servicio prometido de forma confiable, segura y cuidadosa. Incluye puntualidad y todos los elementos que le permiten al cliente percibir los niveles de formación y conocimiento profesionales. El cliente juzga al profesional y a la organización evaluando cuán confiables son. Fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.

**SEGURIDAD**

Representa el sentimiento que tienen los clientes de que sus problemas están en buenas manos. Incluye el conocimiento y la actitud de atención que proyecte el personal y la capacidad que se tenga para generar "fe" y confianza. Seguridad implica integridad, confiabilidad y honestidad. Los factores que contribuyen a la credibilidad:

*a) Reputación y nombre de la organización:* La reputación constituye la materia prima de calidad percibida. Las personas asumen que la calidad de los productos de hoy es similar a la calidad de los productos de ayer o que la calidad de los nuevos productos será igual a la calidad de los productos ya establecidos en la empresa.

*b) Características personales de los asesores técnicos:* Ellos son los que tienen contacto directo con los clientes.

La tranquilidad es parte de la seguridad, es decir, sentirse libres de peligro, riesgos o dudas es lo que quieren los clientes. El cliente al sentirse tranquilo espera que haya habilidad para anticiparle y evitarle problemas, seguridad física, financiera y confidencialidad.

### **ELEMENTOS TANGIBLES:**

Estos elementos incluyen las evidencias físicas y los elementos que intervienen en el servicio, las instalaciones, equipos y la apariencia del representante de ventas. Ejemplos de estos elementos son los boletines técnicos y descriptivos de los productos tangibles que los clientes reciben de sus proveedores. Existen elementos que representan a las industrias aún cuando el representante de ventas no está presente con el cliente. Estos son los boletines informativos, tarjetas de presentación que deben proyectar la apariencia correcta. Una buena información técnica o un buen proceso no consiguen ningún cliente, pero una mal hecha puede hacer que el cliente la elimine de la lista como proveedor.

### **CAPACIDAD DE RESPUESTA**

Se refiere a la actitud que el representante de ventas muestra para ayudar a sus clientes y para suministrar un servicio rápido. La capacidad de respuesta, como la fiabilidad, también incluyen el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos. Accesibilidad es parte de la capacidad de respuesta y se refiere a la posibilidad que tienen los clientes de entrar en contacto con el vendedor y la facilidad con que pueden lograrlo. Esto significa que:

sea fácil establecer contacto con la empresa por vía telefónica (que se contesten rápidamente las llamadas y que raras veces se deje a los clientes en situación de espera en la línea:) y que sea fácil lograr las citas con el personal de la empresa, que el tiempo de espera en recepción no sea excesivo y el representante de ventas no esté fuera de la ciudad cada vez que los clientes lo necesitan o en su excepción debe haber personal capacitado que pueda resolver los problemas en ausencia de algún representante.

### **EMPATIA**

Es la disposición de ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizados. Va más allá de la simple cortesía, a pesar de que ésta es parte importante de la empatía, como también es parte de la seguridad. Requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente, conocimiento a fondo de sus características y necesidades personales y de sus requerimientos específicos.

Cortesía implica urbanidad, respeto, consideración para con las propiedades y el cliente con los clientes, así como la creación de una atmósfera de amistad en el contacto personal.

No existe forma de calcular cuántos clientes se pueden perder debido a pequeños errores humanos tales como no devolver una llamada telefónica, llegar tarde a una cita, olvidarse de decir gracias y considerar a los clientes como "contratos seguros".

La empatía se mejora por medio de la buena comunicación, lo que quiere decir mantener a los clientes informados, utilizando un lenguaje que ellos puedan entender. También significa escuchar a los clientes. Es posible que el representante de ventas tenga que ajustar

su lenguaje para los diferentes clientes, elevando el nivel de sofisticación con aquéllos que poseen un buen grado de educación o hablando en términos sencillos con los inexpertos.

La buena comunicación incluye:

- Explicar en detalle el servicio.
- Explicar los beneficios que se obtendrán en lugar de enfatizar sobre las características del producto.
- Explicar los costos de producción que se obtendrán para el cliente.
- Asegurarse de que el cliente comprende cuál es el procedimiento que se manejará.

Escuchar y comprender al cliente incluye:

- Conocer sus requerimientos específicos.
- Prestar atención individualizada sin apresuramientos.
- Reconocer visualmente a los clientes regulares y llamarles por sus nombres.
- Conocer el sector de actividad del cliente y
- Conocer la organización del cliente.

## **CAPITULO 4**

# **DESARROLLO DE UN MODELO DE CALIDAD TOTAL EN LAS VENTAS.**

Antes de iniciar un proceso de calidad total, debemos definir cuál es la función que debe desempeñar la empresa y cuál es el mercado, en muchas ocasiones es necesario redefinir el negocio. En un mercado global es fundamental cambiar la orientación de un negocio de producto a mercado. Por ejemplo, Disneylandia cambió de orientación juegos mecánicos (productos) a orientación mercado (vender diversión). Videocentro cambió de rentar películas (orientación producto) a llevar diversión hasta los hogares (orientación mercado). Las líneas aéreas cambiaron de estar en el negocio de los aviones (orientación producto) al negocio de llevar a la gente a donde quiera ir de una forma rápida (orientación mercado), Domino's Pizza cambió de elaborar alimentos (orientación producto) a llevar dichos alimentos hasta la puerta de la casa del consumidor en menos de media hora (orientación mercado).

Una vez definido en qué negocio se está ubicado, debe segmentarse el mercado según la función que se desea desempeñar. Es importante señalar que los consumidores de cada segmento de mercado tienen diferentes necesidades. Es necesario buscar nuevas formas de segmentar a los clientes que se quiere servir. Si se logra segmentar correctamente el mercado y diferenciar los bienes o servicios que se ofrecen donde el consumidor lo encuentre valioso se obtendrá una verdadera ventaja competitiva. Un camino muy probado para esto, es implantar un modelo de calidad total en las ventas.

#### **4.1. ACCIONES RECOMENDADAS PARA INICIAR UN MODELO DE CALIDAD TOTAL EN VENTAS.**

Las acciones necesarias para iniciar un modelo de calidad total en las ventas, una vez identificada la necesidad de ésta (debido a cambios en las expectativas del cliente, conciencia de dar un mejor servicio, acciones emprendidas por la competencia, etc.) son similares a las que generalmente se recomienda utilizar al iniciar un estilo particular de administración en una empresa; sin embargo, cada una de ellas se distingue por el interés hacia el cliente, la estandarización de los procesos y el personal de la empresa. La forma de analizar el siguiente tema es: se enuncian las acciones recomendadas por Ishikawa y Deming para establecer un modelo de calidad. Considerando que varias de las acciones mencionadas por el primer autor implican las recomendadas por el segundo, se citarán las acciones de ambos autores bajo el título de acciones mencionadas por Ishikawa.

Las acciones recomendadas a continuación son las mínimas necesarias para iniciar un modelo de calidad total en las ventas; no deben ser consideradas una receta para llevar a cabo un programa de calidad, ya que cada empresa en particular puede requerir de acciones extras (debido a su cultura organizacional principalmente).

Su enunciación es muy sencilla, lo que no resulta tan sencillo es su puesta en práctica.

Pasos recomendados por Ishikawa:<sup>1</sup>

1. Determinación de políticas.
2. Determinación de metas.

---

<sup>1</sup> Tomada de la referencia bibliográfica No. 9, pag. 34.

3. Establecimiento de métodos.
4. Capacitación.
5. Realización del Trabajo.
6. Verificación del Trabajo.
7. Apoyo al modelo de calidad.

### **1. Determinación de Políticas.**

Las políticas deben permitir el constante mejoramiento y mantenimiento de la calidad. El establecimiento de políticas es necesario para que la actuación del personal esté dirigida en una misma dirección. Al determinar una política debe quedar muy claro la base en la que se fundamente y el alcance que puede llegar a tener; una política no debe contradecir a las demás políticas establecidas. Por otra parte, la formulación de políticas corresponde a la alta gerencia; sin embargo, es recomendable que se acepte la opinión del personal al que afecta dicha política, ya sea en forma directa o indirecta. Las políticas deben incluir a los proveedores, el personal y los clientes de la empresa. Por ejemplo, una política del departamento de compras debe establecer que el precio no será el factor decisivo para escoger a un proveedor.

### **2. Determinación de metas.**

Toda meta debe tener un propósito y debe ser fácil de explicar al personal, incluir un plazo de tiempo, su análisis debe ser racional y expresarse mediante términos y cifras concretas. Para una mayor comprensión los empleados necesitan saber la información sobre el personal, volúmenes de producción y calidad. Al igual que las políticas, las metas deben tener una dirección clara, de tal forma que

se permita la cooperación entre las diferentes áreas. Para el establecimiento de metas es necesario haber identificado las causas potenciales de variación en el sistema, las limitaciones del sistema y evaluar alternativas. Las metas de las diferentes áreas no deben ser contrarias entre sí, ya que la finalidad de todas es otorgar un mejor servicio.

### 3. Establecimiento de métodos.

Existen muchos métodos para la obtención de un mismo fin; sin embargo, la empresa debe determinar en forma clara qué métodos serán utilizados. Cuestionar dichos métodos es importante y es recomendable contar con la cooperación del personal para mejorar constantemente la forma en que se realizan las cosas. La Dirección no debe permitir la utilización individual de métodos ya que de esta manera no será capaz de estandarizar el trabajo y, por lo tanto, de llevar un control adecuado y adquirir una técnica propia. Al respecto Ishikawa nos dice que si una persona desarrolla un método, deberá normalizarlo, convertirlo en reglamento y luego incorporarlo dentro de la tecnología y propiedad de la empresa. Deming por su parte menciona que "la calidad no se logra mediante la inspección, sino mediante el mejoramiento del proceso"<sup>2</sup>. Un establecimiento exagerado de métodos puede ser peligroso, ya que dichos reglamentos pueden obstaculizar el trabajo y pasar por alto el factor humano.

En el siguiente ejemplo se aprecia la importancia de la estandarización de métodos: en una asesoría económica el Lic. Rafael, quien trabaja en el área de pronósticos, ha realizado un

---

<sup>2</sup>Tomada de la referencia bibliográfica No. 25, pag. 39.

trabajo muy bueno y los clientes demandan constantemente su análisis; sin embargo, la empresa no tiene conocimiento sobre las herramientas que él utiliza y por lo tanto, no es posible la capacitación de los otros empleados. Al irse de la empresa este miembro de la compañía, la empresa se verá en dificultades, ya que no sabrá cómo mantener su nivel de servicio. En el mismo ejemplo, el establecimiento exagerado de métodos sería peligroso, ya que le quitaría la creatividad a los demás miembros.

#### **4. Capacitación.**

Para que el personal pueda llevar a cabo los nuevos métodos se le debe capacitar, de tal manera que sea capaz de aplicar y proponer mejoras. El personal que tenga a su cargo subalternos deberá capacitarlos, de tal modo que les pueda delegar cada día mayor autoridad y tener mayor libertad para hacer su trabajo; por lo tanto, los capacitadores también tendrán que ser capacitados en aspectos como el de la comunicación.

#### **5. Realización del trabajo.**

Al momento de llevar a cabo el trabajo, lo más seguro es que se incurra en errores, esto puede ser causa principal de la inexperiencia; sin embargo, este es el momento en el que se aplican los métodos establecidos, por lo tanto, también es el mejor momento para ver su aplicabilidad. Otra razón por la que se cometen errores es debido a que factores considerados en el establecimiento de los métodos hayan cambiado. Por consiguiente, es muy importante contar con la participación del personal involucrado para previsión de dichos cambios. Se deben definir los problemas repetitivos y para ello es

necesario conocer cuándo y dónde ocurren; el siguiente paso es determinar el impacto de cada problema en nuestro proceso o sistema. Realizados los pasos anteriores, se debe de acuerdo con Deming graficar el proceso, desarrollar un proceso estándar y planear una prueba con éste.

### **6 Verificación del trabajo.**

El proceso de un servicio cuenta con una serie de causas-efectos; es decir, la etapa en que se ubique un proceso en determinado momento va a ser causa o efecto de un período anterior o posterior de la etapa analizada.

La verificación puede empezar por aquellos procesos que son causales, para así analizar si los factores con los que se comienza son los apropiados, para luego verificar los efectos, que pueden incluir asuntos relativos a costos, calidad, fechas de entrega, personal. De esta forma, se puede ver si en alguno de los procesos hay problemas. Como en todo proceso se cuenta con la participación de personas, los efectos rara vez serán idénticos, así que se debe contar con un control de límite de efectos. De esta manera se podrá distinguir entre lo que es una variación inherente en un proceso y una variación originada por causas especiales.

La verificación del trabajo no debe realizarse hasta el final de los procesos, ya que de esta manera difícilmente se encontrará en qué etapa se inició el error; al respecto Deming menciona que "la inspección que se hizo con el ánimo de descubrir los productos malos y botarlos es demasiado tardía, ineficaz y costosa"<sup>3</sup>. Al verificar los procesos se debe intentar simplificarlos, al igual que

---

<sup>3</sup>Tomada de la referencia bibliográfica No.25, pág. 67.

analizar las fuentes de las variaciones; en la etapa de verificación se realizan gráficas que muestran el comportamiento del proceso. Varios de los principales autores de calidad como Deming, Juran e Ishikawa mencionan que todo aquello que no puede ser medido no podrá ser mejorado; es por ello que en un modelo de calidad total en ventas la recopilación de datos e información relevante es de vital importancia.

### **7. Apoyar al modelo de calidad.**

La empresa que inicia un modelo de calidad en las ventas, debe estar consciente de que el personal requerirá su apoyo en aspectos como: libertad de opinión, delegación de autoridad, cursos de capacitación., todo ellos con la finalidad de ofrecer un mejor servicio. Sin el apoyo de la Dirección no será posible llevar a cabo ningún programa de calidad.

Como se mencionó anteriormente, cada uno de los pasos anteriores requieren la utilización de los catorce puntos recomendados por Deming<sup>4</sup>, los cuales se enuncian a continuación:

1. Ser constante en el propósito de mejorar los productos y los servicios.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. No depender más de la inspección masiva.
4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.
5. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio.

---

<sup>4</sup>Tomada de la referencia bibliográfica No.25

6. Instituir la capacitación en el trabajo.
7. Instituir el liderazgo.
8. Desterrar el temor.
9. Derribar las barreras que haya entre áreas de staff.
10. Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas para la fuerza laboral.
11. Eliminar las cuotas numéricas.
12. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.
13. Establecer un vigoroso programa de capacitación y de reentrenamiento.
14. Tomar medidas para lograr la transformación.

Las acciones mencionadas anteriormente encuentran ciertos obstáculos para su realización dentro de las empresas. Deming clasificó a ciertas barreras de la calidad y les llamó enfermedades mortales y obstáculos, las cuales son la siguientes:

**Las siete enfermedades son:**

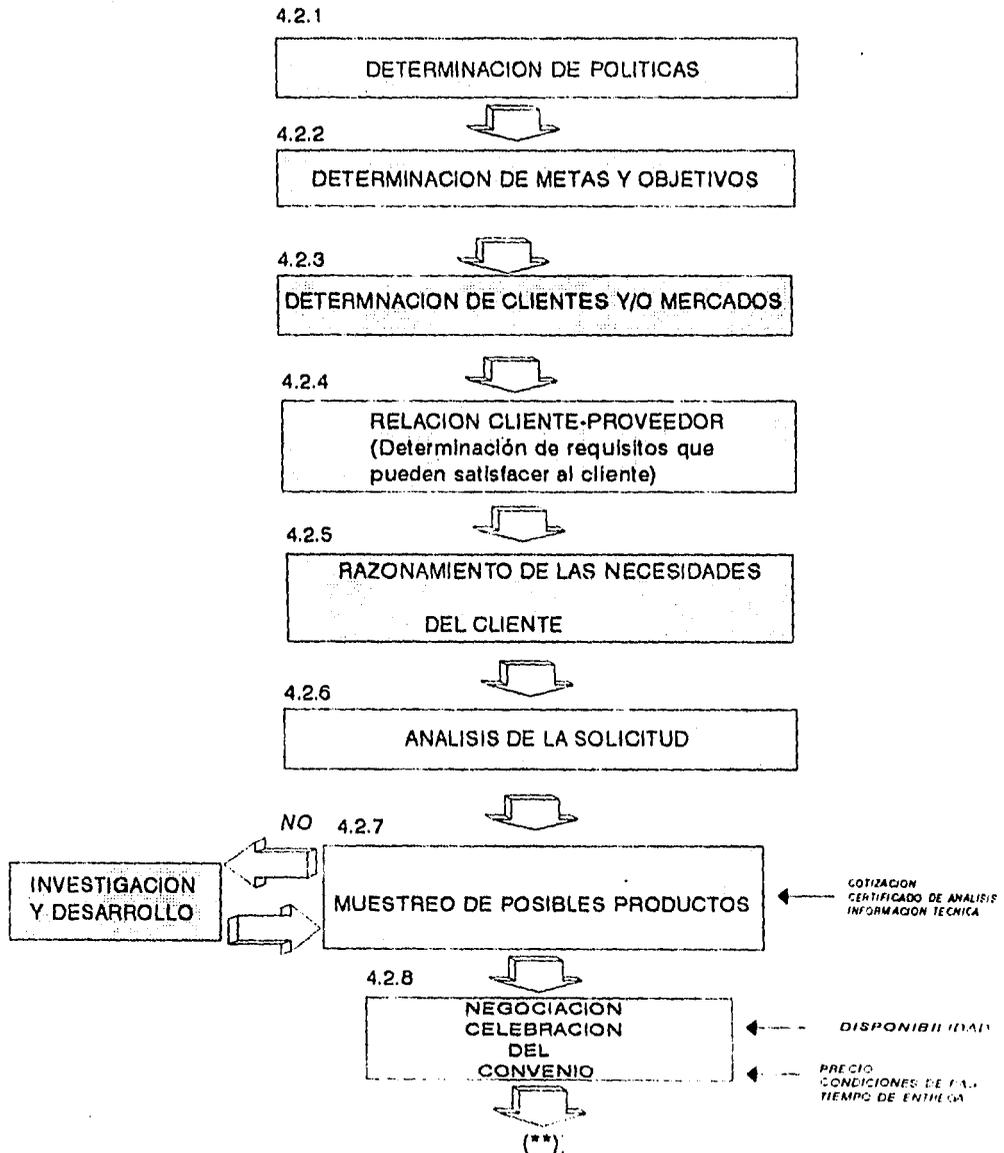
- 1.- Falta de constancia de propósito.
- 2.- Énfasis en las utilidades a corto plazo.
- 3.- Evaluación del desempeño, clasificación según el mérito o análisis anual.
- 4.- Movilidad de la alta gerencia.
- 5.- Manejar una compañía sólo basándose en cifras visibles.
- 6.- Costos médicos excesivos.
- 7.- Costos excesivos de garantía.

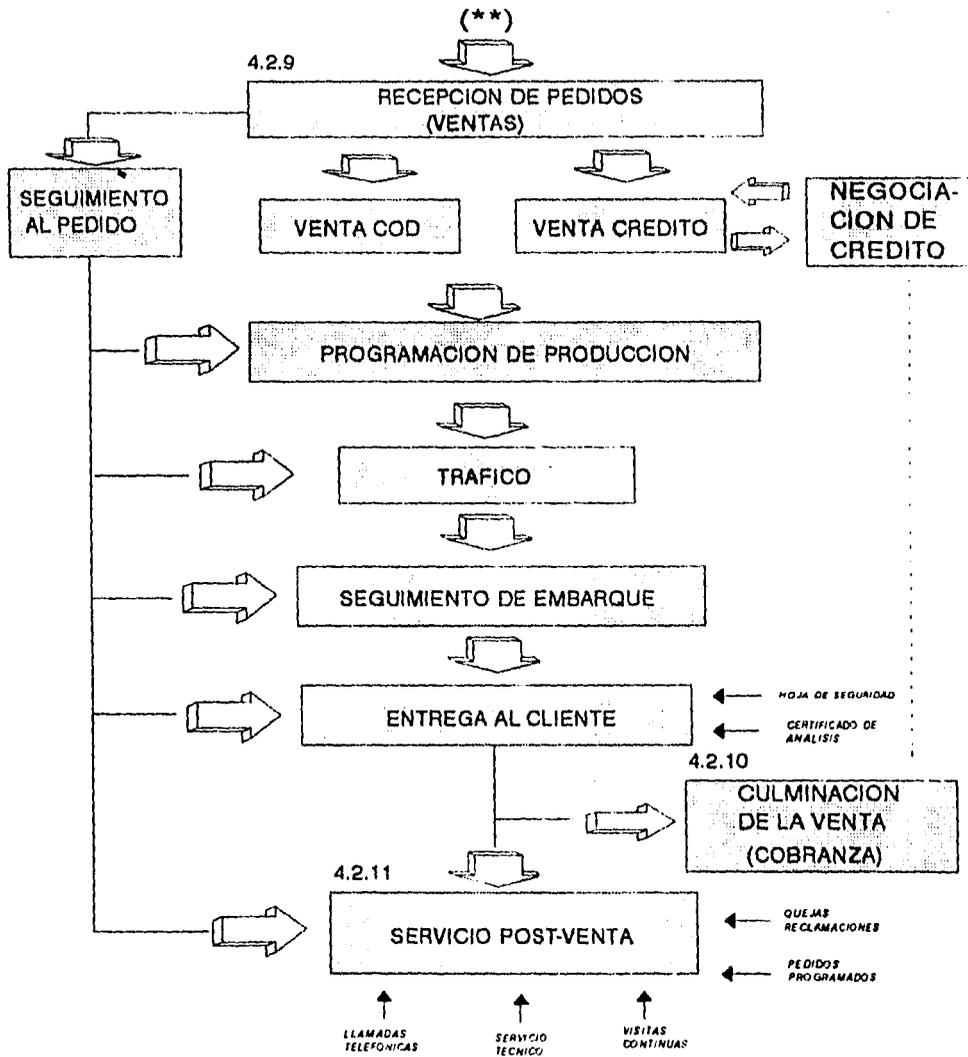
Algunos obstáculos son:

- A.** Descuido de la planificación a largo plazo.
- B.** La suposición de que la solución de los problemas, es la automatización, las novedades mecánicas o eléctricas.
- C.** Depender de los departamentos de Control de Calidad.
- D.** Culpar a los trabajadores de los problemas.

Como se mencionó al iniciar el presente capítulo, la aplicación de dichas acciones requiere de un gran esfuerzo y habilidad por parte de la Dirección y del área o grupo encargado de aplicarlas.

MODELO DE CALIDAD TOTAL EN VENTAS PARA LA INDUSTRIA QUIMICA EN MEXICO





## **4.2. MODELO DE CALIDAD TOTAL EN EL AREA DE VENTAS.**

De acuerdo a la experiencia adquirida en el área de ventas se han estudiado modelos de calidad establecidos por diferentes autores, sin embargo en el presente capítulo se establecerá un modelo de calidad total orientado a las ventas, el cual se fundamenta en las acciones recomendadas por Ishikawa y Deming. Cabe hacer notar que el presente modelo aplica sólo las acciones que se han considerado adecuadas y necesarias para este fin. El modelo propuesto se explicará a lo largo del presente capítulo.

Primeramente, se planteó la **determinación de políticas**, la cual se considera como punto fundamental de inicio no sólo para comenzar un modelo de calidad total de ventas si no para cualquier actividad.

### **4.2.1. DETERMINACION DE POLITICAS.**

#### **POLITICA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.**

*Asegurar la satisfacción de los clientes, la permanencia en los mercados y la búsqueda de otros que permitan la mejor realización, siendo además una empresa altamente competitiva; promoviendo así mismo la calidad de vida y de trabajo en el área respectiva.*

Habiendo planteado una política de venta, es necesario ahora conocer las metas y objetivos que debe plantearse el departamento comercial.

#### **4.2.2. DETERMINACION DE METAS Y OBJETIVOS.**

El desarrollo de metas y objetivos, permiten determinar con precisión cuál es el aspecto más comercializable de una organización. Algunos expertos en marketing denominan este aspecto como la proposición única de venta, la cual representa la característica individual más importante capaz de distinguir a una organización de sus competidores y que, al mismo tiempo, es valiosa para sus clientes.

#### **4.2.3. IDENTIFICACION DE CLIENTES Y/O MERCADOS.**

La diferenciación constituye la esencia de la competencia. Si todo puede ser diferenciado incluyendo los llamados "**productos básicos**" como químicos es necesario pensar en lo fácil que es, en consecuencia, diferenciar un servicio profesional que es único y a la medida de cada cliente. La ventaja del posicionamiento de mercado es que crea diferenciación en el producto. Una bien definida identidad en el mercado le informa a los clientes fuentes de referencia y prospectos sobre las cualidades que posee la práctica profesional que la distingue de los competidores.

Esa imagen distintiva ayuda a atraer al tipo de clientes que la empresa está en su mejor capacidad y disposición de servir.

Las ventajas que se obtienen al posicionar a una empresa en cierto mercado son:

1. Lograr una mayor tasa de crecimiento al atraer a los integrantes del mercado objetivo que se desea servir.
- 2.- Incrementa los niveles de satisfacción de los clientes, ya que el

tipo de excelencia que el profesional genera es el tipo de la que procuran los clientes.

**3.-** Desarrolla una identidad para la organización, al margen de sus directivos más importantes. Esto genera un factor de "buena voluntad" y le añade valor a la práctica profesional cuando dichos directivos deciden retirarse o vender la organización.

**4.-** Constituye una respuesta a la creciente competencia. Los competidores están haciendo cada vez más sofisticados en cuanto a técnicas de marketing se refiere.

Teniendo disponibilidad de la información con la cual se puede conocer la percepción actual que tiene el mercado de una empresa, de la declaración de objetivos, se puede determinar la característica específica que distingue a la empresa de la competencia. Cualquiera que sea el posicionamiento de mercado que se seleccione, este debe satisfacer los siguientes objetivos:

**A.-** Se debe diferenciar claramente a la empresa y a sus servicios de los competidores. La premisa de beneficios que sustente el posicionamiento deberá ser claro y motivante para los clientes.

**B.-** La organización debe ser capaz de comprometerse a fondo con dicho posicionamiento.

**C.-** Este posicionamiento debe llegar a convertirse en un elemento operativo de la organización. La puesta en práctica del

posicionamiento de mercado elegido debe requerir sólo recursos y habilidades que la organización posee o que razonablemente pueda adquirir.

**D.-** Debe ser establecido en términos que permitan comunicarse clara y concretamente con los clientes; ser redactado en términos centrados en el cliente.

**E.-** Es necesario que pueda ser demostrado a cualquier persona dentro y fuera de la organización. Debe lograrse que sea real y vivencial tanto para el personal como para los clientes.

Antes de identificar clientes y/o mercado de una empresa e iniciar cualquier acción, es necesario saber su posicionamiento actual y donde desea estar en el futuro, es decir:

- Determinar el nivel de satisfacción con la organización y sus servicios.
- Identificar servicios adicionales que los clientes podrían desear.
- Identificar áreas en las que los servicios podrían ser mejorados.
- Evaluar el desempeño del personal.
- Incrementar la buena voluntad de los clientes; especialmente identificar y mejorar las relaciones con aquéllos que están relativamente satisfechos, pero que no recomiendan a otras personas a la empresa y aquéllos que están insatisfechos e incluso podrían cambiar de proveedor.

La mayoría de las personas se impresionan favorablemente cuando alguien se muestra interesado en conocer la opinión sobre la forma en que una organización les está sirviendo. Esto constituye una importante ayuda para las relaciones públicas. Además al escuchar los puntos de vista de las fuentes de referencia de los clientes actuales y de los mercados objetivo, se conoce más a fondo la forma en que ellos perciben a la organización.

Con toda esta información será más sencillo detectar:

- a) *Fortalezas.*- Aspectos positivos de la organización con los que se puede consolidar y vender a otros y a los clientes potenciales.
- b) *Oportunidades de mercado no detectadas anteriormente.*
- c) *Debilidades.*- Aspectos negativos que debe corregir la empresa.
- d) *Amenazas o problemas potenciales del entorno que posiblemente no se hayan detectado con anterioridad.*

#### **4.2.4. RELACION CLIENTE-PROVEEDOR. REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE.**

Para que una empresa sea competitiva es necesario que conozca sus productos y/o servicios y asegurarse de que con éstos va a satisfacer plenamente a su cliente y hasta dónde llenará las expectativas de los mismos y lograr diseñar formas para responder a sus requerimientos. Es básico, establecer sistemas que aseguren la relación con los clientes, para responder a sus necesidades siempre nuevas, convencidos de que somos interdependientes y que, de no existir clientes, no tendría razón de ser una empresa.

Al hablar de la relación cliente-proveedor se refiere a métodos que orientan las transacciones comerciales y de procesos de trabajo a la satisfacción de las necesidades del cliente (interno-externo), trabajar conjuntamente y en coordinación en el control y mejora de la calidad, respetando la independencia de la otra parte.

Es una forma de trabajo, en la que el proveedor piensa y desarrolla sus procesos, con la idea de satisfacer plenamente al cliente. Para ello, interactúa con él para establecer los requerimientos de los productos y/o servicios.

**Características de la relación Cliente-Proveedor:**

- \* Debe ser racional y objetiva.
- \* Debe estar orientada al consumidor final.
- \* Debe ser una relación de ayuda mutua.
- \* Debe ser una relación estratégica del negocio.
- \* Debe ser negociada con claridad y especificada en un convenio.
- \* Debe ser dinámica para adecuarse a cambios del negocio o del entorno.
- \* Debe ser una relación positiva, abierta y responsable.

Los relaciones cliente-proveedor interno son una de las herramientas administrativas que soportan la estrategia de calidad integral de una empresa. La razón de ser de las cadenas internas es lograr la satisfacción del cliente externo y todas las funciones de la empresa deben orientarse a ese objetivo. El logro de la satisfacción del cliente externo se dará cuando se logre la satisfacción de los clientes internos. Lograr la satisfacción del cliente interno requiere claridad, orden y efectividad en la unión de cada departamento que conforman

a una empresa.

Las relaciones cliente-proveedor se dan entre funciones, pero las llevan a cabo personas, ahí la importancia del aspecto humano de las mismas. La relación cliente proveedor es un proceso de acercamiento, clarificación, negociación y aseguramiento permanente de la satisfacción de las necesidades a través del producto, trabajo, servicio y trato; en beneficio del siguiente proceso y lograr el entusiasmo del consumidor final.

A continuación se mencionan algunos principios **cliente-proveedor** estructurados por el Dr. Kaoru Ishikawa:<sup>5</sup>

***PRINCIPIO No. 1***

Tanto el cliente como el proveedor son plenamente responsables por la aplicación de sus propias políticas de calidad total, con mutuo entendimiento y cooperación entre sus sistemas de control de calidad.

***PRINCIPIO No. 2***

Tanto el cliente como el proveedor deben ser independientes el uno del otro y apreciar la independencia de la otra parte.

***PRINCIPIO No. 3***

El cliente es responsable de proporcionar adecuada y clara información de sus requerimientos al proveedor de manera que éste sepa con toda precisión qué es lo que debe producir.

***PRINCIPIO No. 4***

Tanto el cliente como el proveedor, antes de entrar en transacciones

---

<sup>5</sup>Tomada de la referencia bibliográfica No. 9

de negocios deben firmar un convenio racional entre ellos sobre calidad, cantidad, precio, términos de entrega y forma de pago.

***PRINCIPIO No. 5***

El proveedor es responsable del aseguramiento de calidad que le va a dar una completa satisfacción al cliente y es también responsable de brindar información actual y necesaria de su producto a solicitud de su cliente.

***PRINCIPIO No. 6***

Tanto el cliente como el proveedor deben decidir previamente el método de evaluación de varias partidas. Este método deberá ser aceptado como satisfactorio por ambas partes.

***PRINCIPIO No. 7***

Tanto el cliente como el proveedor deben establecer en su contrato los sistemas y procedimientos que les permitan solucionar, ellos mismos de manera amigable, las discrepancias cuando surjan problemas.

***PRINCIPIO No. 8***

Tanto el cliente como el proveedor, tomando en consideración la situación de la otra parte, deben intercambiar información necesaria para llevar a cabo un mejor control de calidad.

***PRINCIPIO No. 9***

Tanto el cliente como el proveedor deben controlar eficientemente el desempeño de las actividades de su negocio, como: orden del cliente, planeación de producción e inventarios, procesos administrativos y

de sistemas, de tal modo que sus relaciones se mantengan sobre bases amistosas y satisfactorias para ambos.

***PRINCIPIO No. 10***

Tanto el cliente como el proveedor cuando se trata de transacciones de negocios, deben siempre tener muy en cuenta los intereses del consumidor final.

**4.2.5. RAZONAMIENTO DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.**

Es muy importante que en esta relación cliente-proveedor se tenga una comunicación constante y exitosa, ya que con base en ello se podrá lograr un entendimiento por parte del proveedor de las necesidades y requerimientos de los clientes.

Se ha encontrado que resulta provechoso que el agente de ventas involucre al cliente en el tema de referencia haciendo preguntas y encontrando soluciones a sus problemas o necesidades. Un plan cuidadoso ayudará al vendedor a determinar la necesidad del cliente, sus necesidades específicas y sus intereses personales, así como sus temores y prejuicios. Las respuestas a estas preguntas conducirán al vendedor a una posición de oferta y solución a las demandas de su prospecto. Una vez que se tiene la atención del cliente no se debe estar ansioso de hablar del producto o servicio a ofrecer. Mientras más se pueda atraer al cliente a la conversación desde el principio, más se aprenderá acerca del prospecto y de su manera de pensar.

Al lograrse esto se podrá llegar a un mejor razonamiento de las necesidades del cliente con el objetivo de comunicar claramente sus requerimientos, definiendo tolerancias y cumplimientos, así mismo asegurando un proceso racional.

Lo anterior sólo podrá llevarse a cabo teniendo las siguientes bases:

- 1.- El proveedor y su equipo participan activamente para entender y/o aclarar los requerimientos del cliente.
- 2.- Se visualiza la adecuación del producto al flujo del proceso del cliente en beneficio del consumidor final o siguiente proceso.
- 3.- Se establecen peticiones específicas para asegurar la confiabilidad en el cumplimiento del proveedor.
- 4.- Se incorporan aspectos sobre servicio y trato del proveedor.

#### **4.2.6. ANALISIS DE LA SOLICITUD.**

Este punto se refiere específicamente a que el proveedor debe ser lo suficientemente honesto con el cliente, de saber medir las capacidades reales y potenciales de su producto, servicio y/o empresa para discernir cuáles son los requerimientos que podrá o no satisfacer; así mismo deberá plantear estrategias que lo lleven finalmente a cumplir totalmente con las necesidades de los clientes.

Es muy importante que el proveedor siempre esté en el camino de la búsqueda de respuestas que cumplan con las expectativas de sus clientes y no sólo trate de obtener un pedido que finalmente no podrá satisfacer con calidad. Obviamente esto restaría puntos en la credibilidad de su cliente en la próxima visita y/o venta.

Para que el análisis de la solicitud se lleve a cabo se deben plantear los siguientes objetivos:

- 1.- Medir la capacidad de respuesta del proveedor.

2.- Ser realistas y honestos en el compromiso.

3.- Establecer impacto en costos de calidad.

Para cumplir este análisis de solicitud con calidad total es necesario crear conciencia de la importancia de crecer en la búsqueda de respuestas y expectativas, contando siempre con el apoyo de la dirección de ventas.

Deben buscarse soluciones a todos los problemas de los clientes, sólo así se aseguran servicios con calidad.

#### **4.2.7. MUESTREO DE POSIBLES PRODUCTOS.**

Los clientes rara vez compran productos por su apariencia física, pero sí lo hace cuando el producto y/o servicio cumpla con sus necesidades. Es importante en este paso presentar y ofrecer los beneficios más relevantes en un atractivo y limpio paquete.

Los clientes deben tomar decisiones de compra sobre la base de lo que ellos esperan ganar y no sobre hechos y características. Un proveedor tendrá éxito con frecuencia si traslada las características de lo que está vendiendo por beneficios para el cliente.

Una vez que se hayan analizado las necesidades y requerimientos de los clientes es necesario que ellos conozcan directamente las características de los productos y o servicios. Para ello se deben llevar muestras de productos a los clientes adjuntando certificado de análisis, hojas de seguridad e información técnica de los mismos.

La venta no concluye sólo con el muestreo de productos, sino por el

contrario, apenas inicia. Es necesario después de haber muestreado dar un seguimiento de evaluación con los clientes hasta que ellos nos den un resultado final, que determinará si los productos evaluados satisfacen sus problemas y necesidades. En casos cuando la muestra analizada no cumple con las expectativas del cliente, se puede requerir al departamento de investigación y desarrollo lleve a cabo la elaboración de una muestra que cumpla con los requerimientos del cliente, esto se debe realizar siempre y cuando, tanto el volumen a consumir por el cliente como el precio sean atractivos para ambas partes.

#### **4.2.8. NEGOCIACION Y CELEBRACION DEL CONVENIO.**

Una vez evaluado y aceptado el producto, la **negociación** es el siguiente paso de gran importancia pues se definen puntos claves, que finalmente el cliente tomará en cuenta para dar su decisión de compra.

Una **negociación** debe buscar los siguientes objetivos:

- 1.- Buscar verdaderamente satisfacer las necesidades del cliente (inmediato y final).
- 2.- Negociar con fundamentos y enfoque de negocio.
- 3.- Favorecer una actitud de mejora continua en ambas partes.
- 4.- Establecer volúmenes de compra, precios, condiciones de pago, tiempos de entrega y disponibilidad de productos.
- 5.- Buscar la permanencia en los mercados y la búsqueda de otros.

La celebración del convenio debe tener los siguientes objetivos:

- a) Formalizar acuerdos ante la organización.
- b) Obligar al mutuo cumplimiento.
- c) Obligar a niveles superiores a respetar y apoyar lo acordado.

La celebración del convenio debe estar por escrito y firmado tanto por clientes como proveedores. Deben definirse acuerdos en caso de incumplimiento, y tanto clientes como proveedores comunican, participan, y comprometen a su personal a trabajar en pro de los acuerdos establecidos en el convenio.

El convenio escrito debe tener por lo menos la siguiente información:

- Vigencia del convenio.
- Especificaciones de las variables clave o requerimientos del producto o servicio.
- Criterios de rechazo.
- Actividades de mejoramiento conjunto.
- Programa de auditoría de cliente a proveedor.

Es importante durante la negociación y celebración del convenio:

- \* Saber escuchar a la otra parte.
- \* Buscar la clarificación del punto de vista de la otra parte.
- \* Evitar supuestos/dejar cosas al azar.
- \* Utilizar todo el tiempo necesario hasta acordar los puntos con precisión.
- \* Demostrar confianza mutua.
- \* Aceptar compromisos.
- \* Trabajar en equipo.

Se hace incapié que la celebración del convenio no siempre se lleva a

cabo por escrito y en muchas ocasiones no se celebra, esto depende de la orientación o giro de cada empresa. Para el caso que en esta tesis se presenta, se ha notado que pocas empresas químicas lo llevan a cabo.

Con el punto anterior se puede decir que se ha concluido con la primera etapa del modelo de calidad total en ventas, pues se han establecido las reglas del juego y tanto el cliente como el proveedor han hecho un compromiso mutuo.

En esta primera etapa sólo el departamento de ventas y compras están interactuando, sin embargo, en la próxima etapa del modelo otros departamentos estarán involucrados. Dependiendo de la buena relación y coordinación de los clientes internos y externos de las compañías se logrará la construcción de una relación sana, sólida y duradera.

#### **4.2.9. RECEPCION DE PEDIDOS, CREDITO, PROGRAMACION DE PRODUCCION, TRAFICO, SEGUIMIENTO DE EMBARQUES Y ENTREGA AL CLIENTE.**

A partir de este momento debe existir una excelente comunicación entre los clientes internos del proveedor, ya que se involucran los departamento de ventas, crédito, producción y tráfico.

En el momento de tomar el pedido de cliente es necesario:

#### **4.2.10. CULMINACION DE LA VENTA (COBRANZAS).**

La medida real de la eficiencia de un vendedor no consiste en sus ventas. Las cobranzas son la verdadera prueba de fuego.

Las empresas trabajan para cumplir el ciclo fundamental:

**Compras → Producción → Ventas → Cobranza → Compras →  
Producción →**

que proporciona a las empresas liquidez y utilidades.

Este ciclo deberá repetirse incansablemente, ya que cuando se suspende, la empresa vive dos pesadillas: *deficiencia financiera y pérdidas*. El ciclo se rompe fácilmente si se ignoran cualquiera de los siguientes puntos:

- 1.- La venta no está realizada hasta que no ha sido pagada.
- 2.- El cliente paga cuando se da cuenta de que los productos comprados llenan exactamente las expectativas esperadas.
- 3.- En general, a pesar de haber usado los productos a satisfacción, el cliente sólo paga cuando le cobran.
- 4.- Los clientes consideran la cobranza como un servicio que presta la empresa.
- 5.- Mientras no se cobre el vendedor no ha terminado de servir al cliente.
- 6.- La verdadera medida de la calidad del servicio que está prestando al vendedor no es la venta sino la cobranza.
- 7.- El vendedor más eficiente es aquel que realiza todas sus operaciones al contado. Es más eficiente aquel vendedor que tiene una menor proporción de cobranza a ventas que aquel cuyos clientes le deben más o menos dinero a la empresa.

Es necesario considerar la calidad de los adeudos de los clientes así como las posibilidades de quebrantos que los mismos representan.

#### **4.2.11. SERVICIO POST-VENTA.**

Una venta no termina al entregar el producto al cliente, sino debe darse seguimiento a éste, es decir, que el cliente pueda contar con el apoyo del proveedor para resolver cualquier duda o problema mayor. El tiempo dedicado a los clientes después de haber logrado la primera venta, suele ser una inversión que se convierte en beneficios y mayores utilidades, tanto para el vendedor como para la compañía. Las actividades de servicio post-venta pueden cambiar las actitudes de los clientes hacia los vendedores; las cuentas latentes pueden transformarse en compras de gran volumen. Los clientes deben quedar convencidos que la decisión de compras que realizaron fue la mejor opción, de lo contrario los subsecuentes pedidos quedarán nulificados. Dependiendo del servicio otorgado al cliente al realizar la primera venta, será la pauta para que éste confie en su proveedor, y sobretodo vuelva a repetir la decisión de compra. Es por ello que los agentes de ventas deben cuidar hasta el último detalle del embarque del producto y asegurarse de que llegó al cliente en perfectas condiciones.

El servicio post-venta que se le da a los clientes puede ofrecer oportunidades para la obtención de referencias por parte de ellos.

La primera venta, aunque haya satisfecho plenamente al cliente, no determina que éste continuará comprando al mismo proveedor, por lo tanto es necesario ponerse en contacto continuo con los clientes ya sea de manera telefónica o de visitas programadas; normalmente la duración del seguimiento que se le da a los clientes depende de la importancia que éstos tengan en la participación del volumen de

ventas para la compañía. Para clientes de poca cuantía, una carta o llamada telefónica ocasional será suficiente mientras que los clientes con mayores contratos será necesario visitarlos una o dos veces por semana.

La cuestión estriba en la técnica que cada vendedor aplique a sus clientes, tener la visión necesaria para identificar cuáles son aquellos clientes que necesitan mayor atención del vendedor, ya que algunas cuentas que por el momento no son relevantes, si se les dedica más tiempo, pueden convertirse en cuentas de mayor importancia.

A continuación se recomiendan algunas técnicas de servicio post-venta:

**1.- Mantener buenas relaciones con los clientes:** Al desarrollarse relaciones amistosas con los clientes, aumentará la posibilidad de que los pedidos se repitan y además cuando el cliente requiera de un producto nos tendrá en su mente como primera opción, en ocasiones sentirán la confianza de llamar a su proveedor favorito para preguntar dudas sobre otros productos.

Llamadas o faxes semanales a los clientes sobre información de precios, disponibilidad de producto, condiciones de crédito, o simplemente llamadas de cortesía harán sentir al cliente parte importante del proveedor.

**2.- Recordar el nombre de los clientes:** Es muy importante que durante la conversación con el cliente siempre mencionemos el nombre del mismo; esto provocará una actitud de confianza y suavizará la resistencia natural de clientes difíciles. Recordar el nombre de una persona es esencial, pues representa una forma de

autoidentificación.

Suele suceder que cuando llama un cliente el proveedor no logra identificarlo, en estos casos es recomendable hacer preguntas con mucha familiaridad y sobretodo buscando respuestas que ayuden a identificarlo, pero nunca se debe pronunciar nombres que puedan ser erróneos.

**3.- Entrega personal del pedido:** En ocasiones puede satisfacer a los clientes la entrega en persona de su producto. Existen razones que justifican este tipo de entregas, a continuación se mencionan algunas de ellas:

- a) Cuando el cliente tiene urgencia de material que por lo pronto resuelve su problema de manera inmediata.
- b) Se reconfirma al cliente que ha realizado una buena compra.
- c) Se revisa o entrega la factura o contrato.
- d) Se recuerda al cliente cuando vence su factura.
- e) Se promueve la venta de pedidos futuros.

**4.- Atención a quejas y reclamaciones:** En ocasiones se presentarán dificultades con el producto y es obvio que el cliente reclame. Sean legítimas o no las reclamaciones, es indispensable darles atención. El vendedor generalmente es el que recibe las quejas y es además el responsable de dar una respuesta que solucione el problema del cliente.

A continuación se citan algunas recomendaciones a seguir cuando se presenta una reclamación:

- \* No se tarde en actuar, con frecuencia el problema no es tan

grave como se ha supuesto.

- \* Cuando la reclamación surge por causas ajenas al vendedor, reportarlo inmediatamente al jefe inmediato y dar soluciones para que éste no vuelva a suceder.
- \* Cuando las reclamaciones traen consecuencias perjudiciales para la compañía, es necesario que se tenga un seguimiento del problema por escrito.
- \* No asumir responsabilidades anticipadas de la reclamación, hasta no haber analizado detalladamente la causa del problema.
- \* Dar solución inmediata al problema.
- \* Si cree que la reclamación es infundada muestre una correcta atención al cliente y hágale saber que comprobará todo lo relativo al problema.
- \* Aprenda a escuchar al cliente, dejar que éste se desahogue.
- \* Investigue y compruebe hechos específicos, ya que algunas veces no existe razón para la queja, el cliente se siente simplemente irritado.
- \* Nunca ataque a sus clientes.
- \* No culpar del problema suscitado a otros miembros de la compañía.

**5.- Notificación de malas noticias:** Muchas ocasiones a los vendedores les da temor dar información desagradable al cliente. Normalmente las causas para dar ese tipo de información son las siguientes:

- a) Rechazo de un pedido por no cumplir con las fechas de pago.
- b) Rechazo de solicitud de crédito.
- c) Error en la facturación o en el envío.

- d) No hay disponibilidad de producto solicitado.
- e) Aumento inesperado y constante del precio.
- f) Cambio en las políticas de la empresa que afecta negativamente al cliente.
- g) El embarque no llegará en la fecha convenida.

El informar este tipo de noticias ocasiona temor en los vendedores, sin embargo es preferible hacerlo para evitarle problemas mayores al cliente y que este pierda la confianza en su proveedor. Siempre que se comuniquen malas noticias el vendedor debe tratar de ponerse en el lugar del cliente; la actitud que se tome durante la transmisión del mensaje, influye definitivamente en la relación cliente-proveedor. Los mensajes que dan malas noticias deben contener las siguientes características:

***I.- Frases que tengan caracter de amortiguador:*** Estas frases deben crear una actitud receptiva del cliente, las cuales pueden ser expresiones de agradecimiento por pedidos anteriores, de aprecio o reconocimiento de cualquier clase.

***II.- Dar el motivo:*** Al informar malas noticias debe además explicarse la (s) causa(s) de ella (s) y por qué el vendedor actuará de manera distinta a lo acordado con el cliente.

En asuntos rutinarios, confidenciales o delicados, el dar una razón puede ser algo poco deseable. La explicación debe ser clara, sencilla y sincera, evitando usar frases estereotipadas.

***III.- Notificar la decisión tomada:*** Al haber tomado una decisión

respecto al problema, debe darse una explicación al cliente de dicha acción. No debe mencionarse lo que no puede hacer el vendedor, sino lo que sí puede hacer. También es conveniente intentar discretamente volver a convencer al cliente de su compra en beneficio de los productos o servicios ofrecidos.

**IV.- Cierre:** Esto puede incluir lo siguiente:

- \* Una expresión de agradecimiento por pedidos anteriores.
- \* Una invitación al cliente para que haga sus sugerencias.
- \* Una solicitud de aceptación a la decisión tomada.
- \* Una expresión que muestre el interés y aprecio por el cliente.

La competitividad en el campo industrial es tan fuerte, que siempre existe otro producto que pueda sustituir al proveedor actual, por ello los vendedores deben estar siempre en contacto continuo con los clientes para poder percibir cuando el cliente muestra intenciones de sustituirlo por otro.

Los signos más frecuentes que identifican estas intenciones son:

- + Cambios en el volumen de compra.
- + Manifestaciones de tener altos inventarios de producto.
- + Aumento en la frecuencia de quejas sobre los productos, la empresa o servicios.
- + Comentarios por parte del cliente de estar recibiendo mejores ofertas en precio y/o plazos de crédito por la competencia.
- + Un ambiente menos cordial en las visitas de ventas.
- + Personal recientemente contratado que no está familiarizado y/o convencido de los méritos de los productos o servicios.

Perder la buena disposición del cliente hacia el vendedor o la compañía, se traduce en pérdidas en ventas difícilmente recuperables. Por lo anterior, debe existir una preocupación constante de los intereses y necesidades del cliente durante un largo período.

Un cliente insatisfecho es menos indulgente, incluso tratándose de problemas triviales, haciendo que el vendedor invierta más tiempo en hacer que las cosas vuelvan a su cauce.

### **4.3. APLICACION DEL MODELO DE CALIDAD TOTAL EN EL AREA DE VENTAS.**

A continuación se presenta la aplicación del modelo propuesto en esta tesis en una empresa 100% mexicana, cuyo giro es la comercialización del plomo en el mercado nacional.

#### **I.- DETERMINACIÓN DE POLÍTICAS.**

- I.-** Optimizar la rentabilidad de la empresa.
- II.-** Mantener liderazgo nacional y mejorar su posición a nivel internacional.
- III.-** Operar a capacidad con niveles de eficiencia y calidad competitivos internacionalmente.
- IV.-** Mantener una posición tecnológica competitiva.
- V.-** Asegurar recursos humanos y relaciones de trabajo que requiera la empresa.
- VI.-** Implantar cultura de calidad total integral en la empresa.
- VII.-** Fortalecer la conciencia ecológica.
- VIII.-** Dar satisfacción al cliente tanto en calidad del producto como en servicio.
- IX.-** La cotización del plomo será dolarizada utilizando precios internacionales (LME= London Metal Exchange); más un premio de 6 ctvos.USD/lb, LAB en la planta del cliente.
- X.-** Las condiciones de pago serán por pago anticipado, sin embargo habrá excepciones de acuerdo al volumen que cada cliente maneje y al tipo de mercado en el cual penetre.
- XI.-** Los pagos se relizarán en Moneda Nacional de acuerdo al tipo de cambio publicado un día anterior en el Diario Oficial.

## **2.- DETERMINACIÓN DE METAS Y OBJETIVOS.**

**METAS:** Generar, procesar y proporcionar productos y servicios que satisfagan las necesidades del cliente y de la empresa con el mayor beneficio para ambos, buscando el desarrollo del país con inversiones, empleos y exportaciones mediante el tratamiento de concentrados y minerales no ferrosos en satisfactores industriales competitivos para la demanda nacional e internacional.

### **OBJETIVOS:**

- A.-** Negociar operaciones de venta de acuerdo a las políticas establecidas por la Gerencia, así como apoyar la compra de productos y/o servicios para asegurar el suministro de los clientes y mercados, optimizando la realización de las operaciones.
- B.-** Buscar alternativas para asegurar la venta de cuando menos el 80% de los productos en contratos a corto y largo plazo.
- C.-** Asegurarse que son correctos los términos y condiciones de los contratos generados por la actividad comercial de la Gerencia respectiva.
- D.-** Dar asesoramiento y apoyo a los agentes y representantes respecto a disponibilidad y tiempo de entrega de los productos.
- E.-** Asegurar la atención pronta y oportuna de mercados.
- F.-** Dar información oportuna que permita al área de ventas la toma de decisiones.
- G.-** Buscar el beneficio para el cliente y la empresa con equidad, para asegurar la permanencia en los mercados.
- H.-** Ser el mejor promotor de las necesidades de los clientes, asegurando su satisfacción y la de la empresa.

I.- Asegurar la información necesaria y oportuna a/y del cliente, que permita la toma de decisiones respecto a las necesidades de ambas partes.

J.- Asegurar el conocimiento de la situación prevaleciente y tendencia en los mercados para su mejor aprovechamiento.

K.- Asegurar se proporcione servicio al cliente.

L.- Coordinar y prestar servicio técnico a clientes, así como el seguimiento de las acciones correctivas sugeridas.

M.- Ser el principal agente de cambio en la creación, establecimiento, seguimiento y mejora de la cultura de calidad.

### **3.- DETERMINACIÓN DE CLIENTES Y/O MERCADOS.**

Los sectores de consumo del plomo son reducidos siendo principalmente los siguientes:

- Industria Automotriz (acumuladores)
- Industria Química (óxidos)
- Comunicaciones (conductores)
- Industria Militar (municiones)
- Industria de la Construcción (soldaduras)
- Industria metal-mecánica (tubería y lámina)

### **4.- RELACION CLIENTE-PROVEEDOR. REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE.**

En este punto se refiere al cliente "Acumuladores Y", el cual inicio operaciones en febrero de 1991 y en junio de 1994 fue adquirido por General Motors.

"Acumuladores Y" produce 3,600 baterías diarias aproximadamente con perspectivas de aumentar a 4,000.

**Producto requeridos:**

- 1.- Plomo afinado (99.97% de pureza)
- 2.- Plomo antimonial al 2% con 0.023% de Selenio

**Consumo mensual:**

- 1.- 480 tons/mes de plomo afinado
- 2.- 100 tons./mes

**Condiciones de entrega:** Todos los lunes embarques de 120 tons., el producto será entregado junto con certificado de análisis y hoja de seguridad, dentro de los horarios preestablecidos por el cliente (8:00 a.m. a 16:00 hrs. p.m.). Las unidades de embarque serán plataformas en buen estado y sin redilas.

**Precio solicitado:** LME con un premio de 5 ctvos.USD/lb.

**Condiciones de pago:** Crédito de 15 días a partir de la fecha de embarque, en caso de retrasos en las entregas del producto el pago de éste será después de 21 días para resarcir daños ocasionados en la fabricación de los acumuladores. Como la cotización del producto es dolarizada y dada la fluctuación en la paridad cambiaria, solicita fijar un tipo de cambio promedio mensual.

**5.- RAZONAMIENTO DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.**

En base a los requerimientos anteriormente citados por el cliente, se analizaron los siguientes puntos:

El plomo afinado puede ser abastecido normalmente como el cliente lo especifica.

En relación al plomo antimonial, la planta informó que por el momento no es posible el abastecimiento de este material.

**Condiciones de entrega:** Se hará de acuerdo a la solicitud del cliente.

**Precio solicitado:** Dado que el cliente no exporta, se le dará el precio de LME con 6 ctvos.USD/lb.

**Condiciones de pago:** Por políticas de la empresa para volúmenes mayores de 400 tons./mes se otorgan 8 días de crédito a partir de la fecha de embarque.

En relación a la solicitud del tipo de cambio, es inevitable negarle esta petición.

#### **6.- ANALISIS DE LA SOLICITUD.**

Una vez habiendo razonado y teniendo respuesta a los requerimientos del cliente, es necesario explicarle el por qué de las decisiones tomadas, con esto se está midiendo la capacidad de respuesta y alcances que se tiene como proveedor.

Para el presente caso, es necesario plantear una estrategia con la cual se llegará al cliente, pues no todo lo solicitado será posible de otorgarse. Se considera que una buena estrategia será mencionar todo lo que fue aceptado y reconocer que se tienen limitaciones como cualquier empresa, sin embargo deberá hacerse incapie en que la compañía está en la mejor disposición de buscar respuestas que logren su completa satisfacción.

#### **7.- MUESTREO DE POSIBLES PRODUCTOS.**

En relación al plomo antimonial, la planta informó que en cuanto a los elementos de esa aleación (Cu, Sb, Sn, As) sí se tiene la experiencia de su fabricación, sin embargo, la adición de selenio aún no está controlada; se requiere elaborar ciertos estándares analíticos para iniciar con ésta aleación por lo menos en los próximos 6 meses.

No obstante, la empresa cuenta con un departamento de

investigación y desarrollo de nuevos productos, que tiene el interés de realizar estas aleaciones, situación que se mantendrá del conocimiento del cliente.

#### **8.-NEGOCIACIÓN Y CELEBRACIÓN DEL CONVENIO.**

**Producto:** Plomo afinado en lingotes

**Consumo mensual:** 480 tons.

**Condiciones de entrega:** 120 tons./semana. Los embarques se realizarán de acuerdo a la solicitud del cliente (lunes).

**Precio:** En este caso la cotización del plomo afinado será el LME promedio más un premio de 6 ctvos.USD/lb.

**Condiciones de pago:** 10-11 días fecha de embarque. Debido a la fluctuación de la paridad cambiaria, el cliente tiene la alternativa de pagar las facturas mediante transferencia bancaria a Nueva York; el I.V.A. generado deberá ser liquidado en Moneda Nacional el mismo día que se realice la transferencia.

El retraso en la fecha de pago sólo se permitirá por embarques defasados y será equivalente al número de días de retraso. En caso de incumplimiento en la fecha de pago ocasionará un interes el 52% en USD y 100% en M.N.

#### **9.- RECEPCIÓN DE PEDIDOS, CREDITO, PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN, TRÁFICO, SEGUIMIENTO DE EMBARQUES Y ENTREGA AL CLIENTE.**

I.- Comunicarse con el departamento de crédito y cobranzas para verificar la situación crediticia del cliente. En el caso de que resulte un cliente moroso habrá que comunicarse con el cliente y llegar a una negociación favorable para ambas partes.

**II.-** Verificar los inventarios del producto o bien proceder a programar producción del producto (s) en cuestión.

**III.-** Comunicarse al departamento de tráfico para confirmar fecha de entrega al cliente.

**IV.-** Confirmar al cliente su embarque.

**V.-** Dar seguimiento del embarque en ruta, para evitar retrasos en la fecha de entrega pactada. De hecho este punto corresponde al departamento de tráfico, sin embargo el agente de ventas es quien debe asumir esta responsabilidad dada su formación de calidad total, debiendo tener un panorama amplio de ayuda y servicio al cliente.

**VI.-** Verificar que el embarque haya llegado en las condiciones pactadas con el cliente (tiempo, volumen, certificados de análisis, hojas de seguridad).

#### **10.- CULMINACIÓN DE LA VENTA.**

Los proveedores de la Empresa "X" son mineros a los cuales tiene que pagarles los concentrados por anticipado, esto ocasiona que la condonación de interes sea nula en el caso de clientes morosos. Sin embargo, en este punto es necesario tener cierta flexibilidad, sobretudo en situaciones económicas como la que actualmente atraviesa nuestro país, ya que los clientes no pueden recuperarse en el tiempo de crédito preestablecido y, el cobro de intereses no debe verse como única utilidad para la empresa. Con lo anterior se refiere a que no debe olvidarse que la misión de la empresa es la

comercialización de metales más no la generación de utilidades a partir de cobro de intereses por carteras vencidas.

#### **11.- SERVICIO POST-VENTA.**

Como servicio al cliente, todos los lunes se le enviará vía fax la cotización del plomo, así como la información de sus embarques realizados ese día, es decir, se le dirá:

- Línea de embarque, placas y número de guía. A su vez, se le solicita nos informe misma vía notificación de sus embarques. En caso de reportarse algún percance que ocasione el retraso de la entrega del producto, se le enviará el material directo de bodega México.
- Se harán visitas por lo menos dos veces al mes, para conocer la opinión del cliente respecto al proveedor.
- Durante el servicio post-venta que se le ha brindado al cliente se han encontrado con quejas y reclamaciones en la incongruencia en el peso del ticket de báscula contra el que aparece en la remisión. Como medida correctiva a este problema se ha solicitado al personal involucrado del proveedor mejore la supervisión del pesaje del producto y la suspensión definitiva del envío de ese ticket para prevenir la desconfianza del cliente.

## CONCLUSIONES.

Actualmente está lejos el tiempo en que las empresas se conforman con vender un producto o dar un servicio con tal de obtener un beneficio. Hoy se pide mucho más, el mercado es cada día más exigente y se tiene además mucha competencia, es por ello que se deben vender no sólo productos sino también servicios con calidad.

Una empresa podrá posicionarse en la mente de sus clientes en un mercado altamente competido, sólo ofreciendo productos orientados al consumidor, sin variabilidad, altamente funcionales, adecuados al uso que tendrán y sobre todo con precios competitivos. Esta es una premisa fundamental, pues los compradores buscan servicio, calidad y precio aunque en ocasiones este último sea el que determine las compras.

El área de ventas es el motor de una empresa, si no hay ventas no hay producción y por consecuencia no hay utilidades. Dado lo anterior es que esta tesis ha sido dedicada a proponer un modelo de calidad total en ventas en la industria química que ayude a poner en práctica los conceptos de calidad y servicio. Este modelo surge de la experiencia adquirida en el campo de trabajo y ha llevado a confirmar que las técnicas y estrategias propuestas en él pueden ser la base para el éxito, sin embargo, de la habilidad y carisma de las personas dedicadas a esta área también depende el éxito de las empresas.

El modelo propuesto en la presente tesis intenta delinear las etapas más importantes en el proceso de vender y aplicándolo conduce a

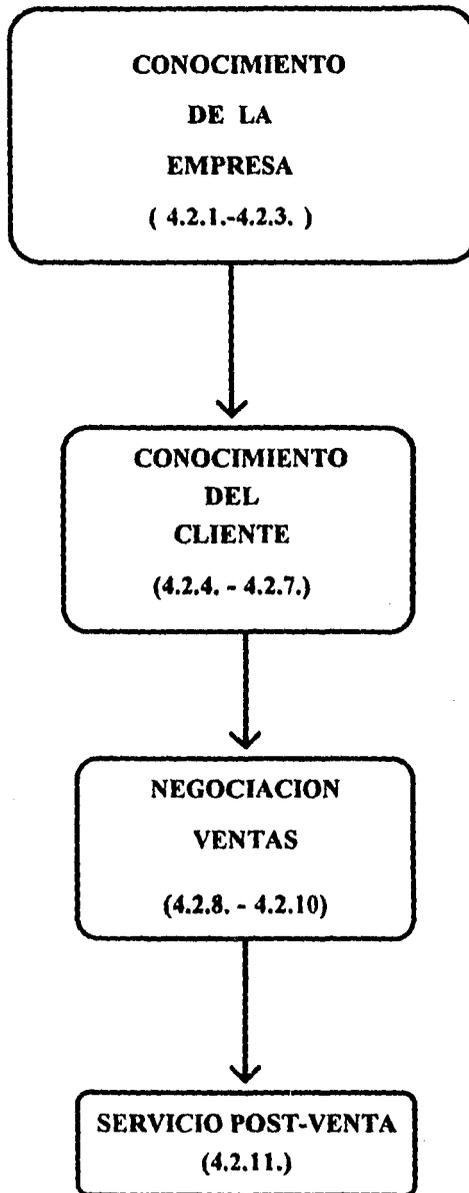
lograr un control más estricto de las operaciones de ventas desde que se inicia la labor, hasta que se entrega el producto y finalmente hasta que se cobra. Sin embargo, en el caso de algunos metales como el plomo, en la interacción con la gran mayoría de los clientes, puede prescindirse de dos de las etapas del modelo:

- Muestreo de posibles productos
- Investigación y desarrollo

Comparativamente, en la venta de líquido para frenos y aditivos para la fabricación de pinturas por citar algunos, estas mismas dos etapas son relevantes y de gran aplicación. De la misma manera se podrían citar otro tipo de ejemplos en los que estas dos etapas sean fundamentales para lograr una venta.

Otra de las cosas que percibimos es que se pueden conjuntar algunos etapas que posiblemente parezcan repetitivos. Por ello, consideramos que el modelo inicialmente propuesto puede reagruparse en cuatro bloques que dan una visión global de cualquier venta que se lleve a cabo. Estos cuatro bloques incluyen las once etapas que inicialmente se propusieron, no obstante puede tomarse este modelo de cuatro bloques de primera instancia, y posteriormente tomar el modelo inicial para hacer un análisis más cuidadoso y profundo.

A continuación se muestra el diagrama propuesto con cuatro bloques:



Dada la situación que vive el país actualmente tanto económica como políticamente, se considera que es el momento de retomar todos estos conceptos y aplicarlos. Ahora es cuando debemos afrontar los retos logrando ser eficientes y excelentes, y así poder colocar nuestros productos y servicios a nivel internacional frente a un mercado de total competencia.

Es indispensable un cambio en la mentalidad, sobretodo llevar la filosofía de que " el servicio es la clave del éxito".

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- Albrecht, Karl, La Revolución del Servicio, Legis Editores, S.A.; Colombia 1986.
- 2.- CONACYT, Los Círculos de Calidad, Aporte a la Administración Industrial, Serie Estudios 9, México 1987.
- 3.- CONCAMIN, Manual de Calidad Total Empresarial, 1993.
- 4.- Denton, D. Keith, Calidad en el servicio a los clientes, Editorial Díaz de Santos, S.A.; España 1991.
- 5.- Ginebra, Joan y Arana, Rafael; Dirección por servicio, la otra calidad, Mc Graw-Hill/Interamericana de México, s.a. de C.V, México 1992.
- 6.- Gómez, Saavedra, Eduardo, El Control Total de la Calidad como una estrategia de comercialización, Editorial Legis, Colombia 1991.
- 7.- Hanan, Mack, La Venta Consultiva, Editorial Norma, Bogotá Colombia, 1989.
- 8.- Ishikawa, Kaoru, ¿Qué es Control Total de Calidad? La Modalidad Japonesa, Editorial Norma, S.A de C.V., Colombia 1986.
- 9.- ITSMO, Calidad Total, Marzo-Abril 1989, p. 41.

- 10.- Juran, J. M., Juran y el liderazgo para la calidad un manual para directivos, Editorial Díaz de Santos, S.A.; España 1990.
- 11.- Larrea, Pedro, Calidad de servicio del marketing a la estrategia, Ediciones Díaz de Santos, S.A.; España 1991.
- 12.- Levitt, Theodore, ¿Y Después de la Venta?, Biblioteca de Harvard de Administración de Empresas.
- 13.- Lock, Dennis y Smith, David, J., Cómo Gerenciar la Calidad Total estrategias y técnicas, Legis Editores, S.A.; Colombia 1991.
- 14.- Management Today en Español, Agosto 1o. 1991, Año XVIII No. 2, p. 30-33, 40-45.
- 15.- IBIDEM, Noviembre 6 1992, Año XIX No.4.
- 16.- Management International Review (MIR), Quality as the interface between manufacturing and marketing, 1993, Vol. 33, p. 39.
- 17.- Picazo, Luis y Martínez, Fabián, Ingeniería de Servicios, Editorial McGraw-Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V., México 1992.
- 18.- Porter, Michel E., Estrategia Competitiva, CECSA, México 1992.

- 19.- Revista de Economía y Empresa, 1991, Vol. 11 No. 29, p. 129-142.
- 20.- IBIDEM, 1990, Vol. 10 No. 27, p. 29-39.
- 21.- Revista Administración, Nov. 88-Feb 89, Vol. 1 No. 3
- 22.- Revista Expansión, Fuera de Serie, Nov. 18, 1992.
- 23.- Walter, Mary, Cómo administrar con el Método Deming, Editorial Norma, S.A., Colombia 1986.
- 24.- Woessener, Pedro., La productividad de los vendedores, Estrategia Industrial, 1993, p. 6-8.
- 25.- Troland L.T., The Fundamentals of Human Relationships, New York, 1938, Ed. Van Nostrand.