



875202  
**UNIVERSIDAD VILLA RICA**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION**

**ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**LA AUDITORIA DE CALIDAD COMO HERRAMIENTA  
EN LA ORGANIZACION DE VENTAS EN FORMA  
SISTEMATICA**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**PRESENTA:**

**BRENDA UGALDE AVALOS**

**ASESOR DE TESIS:  
L.A.E. José Antonio Olmedo Bolaños**

**REVISOR DE TESIS:  
L.A.E. Sandra Luz Holzheimer Vela**

**BOCA DEL RIO, VER.**

**2001**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

Todo el material contenido en esta tesis 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.

A mis padres:

Al Sr. Jorge Ugalde Rojas, y a la Sra. María de Jesús Avalos López Gracias por aguantar mis caprichos de niña, gracias por su gran paciencia, doy gracias al universo infinito por haber me dado a estos padres tan lindos y maravillosos que me han dado tanto en la vida, que no hay nada mejor en el mundo que ustedes dos como papas, con ustedes e aprendido a amar, llorar, y a reír, ustedes son la luz de mi camino, mamá y papá, juntos hicimos un buen trabajo los quiero.

A mis abuelos:

A la Sra. Nieves Rojas Guevara q.e.p.d, y al Sr. Juan Manuel Ugalde Sierra q.e.p.d: Gracias por ese ejemplo de lucha y fuerza en momentos tan difíciles de la vida, para mí siguen estando presentes los quiero mucho.

A la Sra. María Luisa López por su fuerza y valentía, te quiero.

A mis hermanos:

Jorge Luis: nunca hay que rendirse antenada esto es un ejemplo de que cuando se tienen las ganas y los deseos de salir adelante no hay obstáculos que te lo impida gracias por esos momentos tan felices de la infancia, te quiero.

Caro: espero y esto te sirva de apoyo en un futuro, te quiero.

María Cecilia: gracias por compartir todo lo bueno conmigo.

A mi sobrina Karla: te quiero

A mis padrinos:

A la Sra. Guadalupe Chávez González: gracias a todas las cosas que tuvieron que pasar para que te pusieran en mi camino gracias por tanto cariño que me has dado.

Al Sr. Telésforo Mendoza Rivera q.e.p.d: con mucho cariño por que sigues aquí en mis pensamientos.

A la asociación civil el becario: gracias a todos y cada uno de sus integrantes por su apoyo.

A mis amigos:

Alma, Adriana, Milton.

A mis Compañeros de generación:

Gracias por esos 5 años maravillosos.

Gracias: L.A.E. José Antonio Olmedo Bolaños por su apoyo y orientación en este trabajo de tesis.

## INDICE

	PAG.
<b>INTRODUCCION.</b>	1
<b>CAPITULO I METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.</b>	3
1.1 Planteamiento del problema.	3
1.2 Justificación.	4
1.3 Objetivos.	4
1.3.1 Objetivo general.	4
1.3.2 Objetivos específicos.	5
1.4 Hipótesis.	5
1.4.1 Hipótesis de trabajo.	5
1.4.2 Hipótesis nula.	5
1.5 Variables.	5
1.5.1 Variable independiente.	5
1.5.2 Variable dependiente.	5
1.6 Definición de variables.	5
1.6.1 Variable conceptual.	5
1.6.2 Variable operacional.	6
1.7 Tipo de estudio.	6
1.8 Población y muestra.	7
1.9 Instrumento de medición.	7
1.10 Recopilación de datos.	10
1.11 Análisis de datos.	10
1.12 Importancia del estudio	10
1.13 Limitaciones del estudio.	10
<b>CAPITULO II MARCO TEORICO DE LA ADMINISTRACION DE LA MERCADOTECNIA Y LA AUDITORIA DE CALIDAD EN VENTAS.</b>	11
2.1 Aspectos generales de la mercadotecnia.	11
2.1.1 Antecedentes de la mercadotecnia.	11
2.1.2 Concepto e importancia de la mercadotecnia.	12
2.1.3 Renacimiento de la venta personal.	13
2.1.4 Estrategias de mercadotecnia.	26
2.1.5 De la mercadotecnia a las ventas.	44
2.2 La calidad y las auditorías de calidad.	69
2.2.1 Antecedentes y definición de ISO 9000.	69
2.2.2 Aspectos básicos de la calidad.	72
2.2.3 Auditoría de calidad.	73

2.3	La auditoría de calidad en la organización de ventas.	76
2.3.1	¿Por qué es tan importante la calidad en ventas.	76
2.3.2	Las cuatro fases de una auditoría de ventas.	77
2.3.3	Normas de desempeño y las personas.	78
2.3.4	Desarrollo de una norma de desempeño para ventas.	79
2.4	Lineamientos de aseguramiento de calidad en ventas.	81
2.4.1	Características de calidad en las organizaciones de ventas.	81
2.5	Principios del sistema de calidad en ventas.	84
2.5.1	Aspectos fundamentales de un sistema de calidad en ventas.	84
2.5.2	Responsabilidad de la dirección de ventas.	86
2.5.3	Desarrollo y apoyo del personal de ventas.	86
2.5.4	Estructura del sistema de la calidad de ventas.	87
2.6	Vigilar las interacciones con los clientes.	88
2.7	Elementos operativos del sistema de calidad en ventas.	88
2.7.1	Control del proceso de ventas.	88
2.8	Rediseñar el control del proceso.	96
2.9	Control del proceso de servicio al cliente.	97
2.10	Análisis de diferencias en el desempeño y mejora continua.	98

**CAPITULO III RESULTADOS ESTADISTICOS DE LAS  
AUDITORIAS DE CALIDAD EN VENTAS.** 100

3.1	Resultado de la encuesta.	101
3.2	Análisis por subvariable operacional.	101
3.3	Análisis por variable operacional.	109

**CAPITULO IV CONCLUSIONES.** 111

4.1	Conclusiones.	111
4.2	Recomendaciones.	113

**BIBLIOGRAFÍA:**

## INTRODUCCION

La tendencia de la mercadotecnia en el siglo XXI incluye una transformación rápida del medio de los negocios y un ajuste a las variaciones en las condiciones del mercado. Los cambios sociales y económicos ocurrirán de manera más rápida que en el pasado. Habrá una competencia mundial más intensa y compleja ante un lento crecimiento de algunos mercados mundiales.

En el futuro cercano "se cerrará la brecha entre productor y consumidor debido a la implementación del prosumo, en las que el productor y consumidor serán la misma persona, o sea el prosumidor". Es la llegada de una sociedad informatizada del siglo XXI, en que "cada persona podrá realizar diseños de sus productos. Las máquinas realizarán todas las fases de producción, desde la obtención de materias primas, hasta la entrega del producto en el domicilio del usuario". Estos cambios afectarán las técnicas actuales de mercadotecnia, que tendrán que adaptarse a los nuevos sistemas de manejo de información y aplicación de una logística total.

Conforme la historia humana avanza, con su multitud de problemas y oportunidades que se han venido presentando, el tema de la mercadotecnia atrae cada vez mayor atención por parte de las compañías, instituciones y naciones. La mercadotecnia ha venido evolucionando desde sus primitivos orígenes de simple distribución y venta hasta una filosofía completa para relacionar en forma dinámica cualquier organización con sus mercados. Las organizaciones no lucrativas, como museos, universidades, iglesias y oficinas gubernamentales, en la actualidad están considerando a la mercadotecnia como una forma nueva de analizar sus propias relaciones con sus respectivos públicos y además las empresas pequeñas y medianas están comenzando a apreciar la relación que existe entre venta y mercadotecnia. La administración de la mercadotecnia debe considerarse un auténtico motor de la actividad empresarial convirtiéndose por lo tanto en el único generador de ingresos para las compañías.

El punto esencial de orientación a la mercadotecnia es la sensibilización a las necesidades y deseos de los clientes. En muchas ocasiones se han considerado a las actividades de ventas de la empresa como de naturaleza intuitiva; sin embargo subraya la idea fundamental del proceso riguroso y formal seguidos por los ejecutivos de mercadotecnia que es el medio de acercar el producto al consumidor. Es decir la administración de ventas es tanto la definición detallada del papel de ventas personal en el conjunto de la mercadotecnia, como las distintas técnicas de que se dispone para dirigir las fuerzas de ventas, por lo tanto los objetivos del gerente de ventas son los de

alcanzar el volumen suficiente de ventas, contribuir a las utilidades de la organización y mantener un crecimiento continuo de ventas.

Debido a que en la actualidad se vive en un mundo globalizado, y en un mercado de continuos cambios las ventas necesitan estar en continua evaluación de su sistema operativo para asegurar, y medir su eficacia de operación total utilizando la auditoría de calidad como una herramienta primordial para eliminar los obstáculos que enfrentan los vendedores, así como problemas internos que desmotivan a estos mismos. Algunos de los métodos que emplean los ingenieros de la calidad para asegurar un desempeño óptimo de los sistemas de producción puede aplicarse así mismo para asegurar el desempeño óptimo del sistema de operación en ventas. Todo lo que se necesita es un conjunto de procedimientos recomendados y reales; un modo de jerarquizar las diferencias, así como el medio para hacer los ajustes necesarios a fin de eliminar tales diferencias. Por desgracia, demasiadas empresas prestan muy poca atención a la documentación de los procedimientos operativos de ventas.

La dirección de las empresas comercializadoras no pueden permitirse ignorar los procedimientos ineficaces que afectan el desempeño de la organización de ventas, tales procedimientos deben ejecutarse a los requerimientos del proveedor y del cliente cuando sea necesario. La tarea de identificar los obstáculos para alcanzar el éxito enfrentados por los vendedores puede realizarse de manera eficiente y eficaz al detectar las diferencias entre los procedimientos de ventas y las prácticas reales.

El presente trabajo de investigación de tesis comprende cuatro capítulos, estructurados de la siguiente manera.

Capítulo I. Se presenta la metodología de la investigación, contiene objetivos que son las metas que se deben alcanzar, hipótesis de trabajo e hipótesis nula, así como la delimitación de la investigación.

Capítulo II. Es el marco referencial de la administración de la mercadotecnia y las auditorías de calidad en la función de ventas, con la finalidad de que los empresarios tengan un marco de conocimientos sobre los procesos y procedimientos de cómo implementar y aplicar las auditorías de calidad en las ventas para medir y establecer indicadores en los procesos de ventas por parte de la fuerza de venta bajo un sistema que permita medir la eficiencia en el desempeño y la efectividad en las ventas.

Capítulo III. Son los resultados de la investigación de campo, en donde se manifiesta el análisis de los datos obtenidos, así como la interpretación gráfica de los mismos.

Capítulo IV. Comprende las conclusiones de la investigación documental y de campo sobre el tema de las auditorías de calidad en función de las ventas y las sugerencias hacia el empresario.



## CAPITULO I METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En los últimos diez años en nuestro país, se ha dado una serie de cambios importantes en los aspectos sociales, económicos y políticos. Estos cambios también se están dando en las formas de comercio y están afectando profundamente los mecanismos utilizados para asegurar la calidad de los bienes y servicios que se compran y venden en un mercado. La práctica ha demostrado que la guerra comercial, solo se gana con la calidad de los productos o servicios y nadie debe ser ajeno a esta realidad, ni el nivel directivo, ni los mandos medios, ni los empleados al compromiso del cambio hacia la calidad.

Los cambios trascendentales no se logran fácilmente, pero están al alcance de los empresarios, empleados y consumidores que quieran vivir mejor. En toda organización los buenos resultados no son producto de la casualidad, en mucho depende de los empresarios, directivos, jefes y los empleados para mejorar los procesos de ventas.

¿Podemos obligar a los empleados a atender con alta calidad a los clientes?. Es decir, la calidad para las ventas y reflexionar en las ventas. Difícilmente, ni siquiera podemos forzarlos a que expresen con sinceridad y amabilidad los consabidos "buenos días", "¿Encontró todo lo que buscaba?", "Gracias por su compra, que tenga buen día" etc. Algunos empresarios o gerentes de empresas comercializadoras no se dan cuenta que la atención a los clientes es mucho más que una serie de frases trilladas expresadas al público consumidor. El servicio al cliente nace en las personas, manifestándose a través de las personas, en beneficio de terceras personas, o sea los empleados, deben sentir la necesidad de brindar un servicio de alta calidad a los clientes, a sus clientes.

Existe un problema alrededor de todo esto: como lograr que el personal se mantenga comprometido con la calidad. El compromiso es una actitud mental y, por tanto, puede desaparecer de la noche a la mañana. Se puede decir que, salvo en contados casos, representados por personas con convicciones,

principios y valores muy firmes, y con gran deseo de superación, el compromiso en la mayoría de las personas está clavado con alfileres.

El gran reto de los empresarios y gerentes de ventas, es tratar de mantener vivo ese compromiso en la mayoría de los empleados. Lo anterior permite plantear la siguiente pregunta. ¿Crear un sistema operativo de ventas empleando los lineamientos de la auditoría de calidad en la organización de ventas para medir la eficacia de la operación total de ventas, desencadenara las acciones necesarias a fin de aumentar el desempeño de los vendedores o personal de ventas?

## **1.2 JUSTIFICACION.**

La situación económica actual, tanto en el ámbito nacional como internacional, el hombre de negocios debe estar consciente de la necesidad de que en su empresa se genere un servicio de ventas con calidad, para que pueda satisfacer las necesidades o gustos de los clientes, sin olvidar la plena satisfacción de estas y además de tomar en cuenta el carácter necesario o deseable del bien para el consumidor, el nivel de ingreso de éste, la moda, el precio de otros bienes sustitutos y/o complementarios que influyen en la decisión de compra.

Muchas veces los tomadores de decisiones organizacionales enfocan la mayor parte de sus esfuerzos a la obtención de ganancias, preocupándose más por las formas de cómo obtenerlas (ventas) y descuidando la dimensión de los sistemas y procedimientos que son la clave para el éxito de un organismo.

Hoy en día las empresas comercializadoras de toda índole tendrán que cambiar estrategias restringiendo recursos y aprovechando al máximo sus capacidades y cuando sea necesario, las actividades de trabajo deben revisarse, corregirse y mejorarse para asegurar el éxito en las ventas. Los sistemas de calidad y las auditorías de la misma pueden proporcionar los medios para identificar las actividades de trabajo que es preciso mejorar. Los gerentes de ventas son responsables de tomar las decisiones que guían actividades de trabajo, no sólo de la función de ventas, sino también de las funciones administrativas y de servicios.

Por lo anterior una auditoría de calidad puede ayudar a la dirección a realizar una verificación de la realidad en estas actividades de trabajo, y al proporcionar una base sólida para tomar decisiones.

## **1.3 OBJETIVOS.**

### **1.3.1 Objetivo General.**

Indicar al empresario cómo realizar una auditoría de calidad para el sistema de operación de ventas y de que manera los resultados de la auditoría de

calidad pueden producir recomendaciones de mejora y nuevas ideas para asegurar el éxito para la fuerza de trabajo.

#### 1.3.2 Objetivos específicos.

1. Conocer las definiciones de los elementos fundamentales de un sistema operativo eficaz de ventas.
2. Describir la forma de utilizar los resultados de la auditoría de calidad para medir la operación total de ventas.
3. Señalar las acciones necesarias a fin de aumentar el desempeño de los vendedores o del personal de ventas en función del modelo de auditoría propuesto.

#### 1.4 HIPOTESIS.

- 1.4.1. Hipótesis de trabajo: Implantar un sistema de auditoría de calidad en el proceso de ventas reduce de manera significativa desperdicios y pérdidas económicas en las empresas de deporte.
- 1.4.2. Hipótesis nula: La implantación de la auditoría de calidad en la función de ventas no reduce significativamente las pérdidas económicas en las empresas de deporte.

#### 1.5 VARIABLES.

##### 1.5.1 Variable independiente.

Implantar un sistema de auditoría de calidad en las empresas.

##### 1.5.2 Variable dependiente.

La auditoría de calidad en el proceso de ventas reducirá de manera significativa desperdicios y pérdidas económicas al evaluar y eliminar la documentación que solo supone desperdicios y establecer normas de desempeño para guiar el trabajo de una organización de ventas en las empresas de deporte.

#### 1.6 DEFINICION DE VARIABLES.

##### 1.6.1 Variable conceptual.

- Características de la calidad en ventas: aspectos observables y mensurables que tienden a indicar una ejecución aceptable o inaceptable de las actividades del trabajo de ventas.
- Principios del sistema de calidad en ventas: fundamento sobre el que se apoya el proceso de ventas para mejorar la productividad de ventas, satisfacción de los empleados y la satisfacción de los clientes.

- Operaciones del sistema de calidad en ventas: todos los procedimientos de operación de ventas y las actividades de trabajo necesario para satisfacer las necesidades de los clientes y mejorar el desempeño de una organización de ventas.
- Auditorías de calidad: examen sistemático e independiente para determinar si las actividades de calidad y los resultados de las mismas cumplen con los acuerdos planeados y si tales acuerdos se instrumentan con eficacia y son apropiados para alcanzar los objetivos.
- Organización de ventas: grupo de personas responsables de entrar en contacto con clientes, evaluar las necesidades de estos, presentar recomendaciones de solución y negociar los términos de la orden de compra y proporcionar servicios a los clientes.
- Normas de desempeño: Son guías de conductas a seguir para realizar un proceso o función.

#### 1.6.2 Variable operacional.

##### Características de la calidad en ventas.

- Características de calidad en ventas.
- Control de las características de calidad en ventas.

##### Principios del sistema de calidad en ventas.

- Aspectos fundamentales de un sistema de calidad en ventas.
- Responsabilidad ejecutiva en las ventas.
- Desarrollo y apoyo del personal de ventas.
- Estructura del sistema de calidad de ventas.
  - Documentación del sistema de ventas.
  - Normas del sistema de ventas.
- Informe de auditoría de calidad en ventas.
- Vigilancia de las interacciones con los clientes.

##### Operaciones del sistema de calidad en ventas.

- Definición general y objetivos.
- Relaciones con los clientes.
- Propuestas de ventas.
- Administración de ventas.
- Control del proceso administrativo.
- Sistema de reunión de datos.

## 1.7 TIPO DE ESTUDIO.

El tipo de estudio es una investigación mixta. Se desarrollara una investigación documental basada en libros, manuales y revistas especializadas obtenidos para el presente estudio, a fin de conocer y

entender la importancia de la auditoría de calidad en la función de ventas. La de campo se realizara a las empresas comercializadoras del deporte con la finalidad de conocer si las llevan acabo éstas.

### 1.8 POBLACION Y MUESTRA.

La población en esta investigación a desarrollar, son las empresas comercializadoras de la zona Conurbada Veracruz-Boca del Río y la muestra representativa serán las empresas comercializadoras de artículos deportivos.

### 1.9 INSTRUMENTO DE MEDICION.

El instrumento de medición que se utilizará para medir será la técnica denominada cuestionario, así como la de observación, con el objeto de contemplar el comportamiento de los encuestados. El cuestionario será de preguntas cerradas y la información recabada será tratada honesta y confidencialmente, con el propósito de alcanzar el objetivo de éste estudio.

#### CUESTIONARIO

Datos del encuestado

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Instrucciones.

Este instrumento tiene como objeto el conocer su opinión respecto a las auditorías de calidad en función de ventas que en su empresa se realizan. Agradeciendo de antemano se le pide responda objetivamente según sea su experiencia, gracias.

Los reactivos están diseñados para contestar de acuerdo a la escala siguiente:

- Sí.** Cuando la acción o decisión se realiza, está indicado y documentando como una norma en el proceso de ventas.
- No.** No está definido, ni documentado y no se realiza por iniciativa propia.

1. ¿Se definen las características de satisfacción de clientes?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

2. ¿Se definen las características de calidad en el servicio interno?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

3. ¿Se definen las características de calidad en ventas?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

4. ¿Se definen las características de calidad en la administración?  
 Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
5. ¿La dirección asigna la responsabilidad de medir las características de la calidad en la organización de ventas?  
 Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
6. ¿La dirección toma acciones con base a los datos de calidad?  
 Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
7. La dirección define los aspectos fundamentales de la calidad en ventas respecto.
- |                               |          |          |
|-------------------------------|----------|----------|
| ¿Relaciones con los clientes? | Si _____ | No _____ |
| ¿Administración de ventas?    | Si _____ | No _____ |
| ¿Procesos operativos?         | Si _____ | No _____ |
| ¿Personal de ventas?          | Si _____ | No _____ |
8. ¿La dirección ha desarrollado un manual de calidad en ventas?  
 Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
9. ¿La dirección reconoce y recompensa las contribuciones del personal de ventas y servicio?  
 Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
10. ¿La dirección proporciona la instrucción necesaria al personal de ventas?  
 Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
11. ¿La dirección proporciona la capacitación necesaria para el personal de ventas?  
 Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
12. ¿La dirección cuenta con un sistema de información que ayude de manera eficaz al personal de ventas a satisfacer los requerimientos de los clientes?  
 Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
13. ¿Existe un sistema para detectar y corregir defectos del sistema operativo de ventas?  
 Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
14. ¿Están documentados los aspectos organizacionales importantes del sistema de ventas como?
- |                              |          |          |
|------------------------------|----------|----------|
| Expectativas de los clientes | Si _____ | No _____ |
| Metas organizacionales       | Si _____ | No _____ |
| Procedimientos de operación  | Si _____ | No _____ |
| Resultados de desempeño      | Si _____ | No _____ |

15. Se utilizan normas de desempeño para evaluar.

- ¿El proceso de ventas? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
 ¿Proceso administrativo? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
 ¿Proceso de servicio? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

16. Los informes de auditoria de calidad en ventas incluyen lo siguiente.

- ¿Propósitos? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
 ¿Operaciones objetivas? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
 ¿Norma de calidad utilizada? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
 ¿Métodos de análisis utilizados? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
 ¿Resumen de informe? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
 ¿Fechas de seguimiento de acción? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

17. La dirección verifica de manera periódica las opiniones del personal sobre el estado de las interacciones de los clientes respecto a:

- ¿Oportunidad de entrega? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
 ¿Competitividad en precios? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
 ¿Satisfacción de los clientes? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

18. ¿Esta definido el proceso de ventas?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

19. ¿Se utiliza la información del proceso para establecer objetivos mutuos entre proveedores y clientes?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

20. ¿El personal de ventas documenta los problemas de los clientes?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

21. ¿Existe un procedimiento bien definido para desarrollar propuestas de ventas?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

22. ¿La dirección de ventas dirige acciones para mejorar las prácticas de operación de ventas y servicios?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

23. ¿Se encuentran documentados los procedimientos administrativos de la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

24. La dirección cuenta con un sistema de recolección de datos para captar la retroalimentación de:

- ¿Clientes? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
 ¿Personal de ventas? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

### **1.10 RECOPIACION DE DATOS.**

Por un lado se tiene la recopilación de los datos que sustentan el marco teórico y se realizaran fichas bibliográficas sobre las base libros y revistas especializadas y en la investigación de campo se aplicara el instrumento de medición a la muestra seleccionada para obtener los datos.

### **1.11 ANALISIS DE DATOS.**

El análisis de datos se hará por el método estadístico simple para registrar los datos obtenidos por el instrumento de medición para comprobar la hipótesis y obtener conclusiones.

### **1.12 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.**

Con la investigación se pretende demostrar que un sistema de auditoría de calidad en la función de ventas es una herramienta indispensable para identificar o determinar la implantación y que podrá ser instrumentada por una persona o equipo, independientemente del sistema operativo de ventas y los resultados de la auditoría de calidad pueden producir mejoras, es decir contar con una herramienta para revisar la organización de ventas de manera sistemática. Asimismo, esta revisión puede ayudar a la dirección a establecer las prioridades antes de comprometerse con grandes inversiones en capacitación, reingeniería de procesos o proyectos de automatización en ventas.

### **1.13 LIMITACIONES DEL ESTUDIO.**

La limitación o el factor crítico en esta investigación de tesis, es el tiempo de los propietarios o gerentes de ventas para la entrevista.



## **CAPITULO II MARCO REFERENTE A LA ADMINISTRACION DE LA MERCADOTECNIA Y LA AUDITORIA DE CALIDAD EN VENTAS.**

### **2.1 ASPACTOS GENERALES DE LA MERCADOTECNIA.**

#### **2.1.1 ANTECEDENTES DE LA MERCADOTECNIA.**

La mercadotecnia tiene sus orígenes más simples en la revolución industrial, con la división del trabajo, hubo la necesidad de distribuir las producciones de los talleres y pequeñas fábricas, sin embargo, esto no constituía un problema mayor, ya que la demanda generalmente era más abundante que la oferta. Por lo que cualquier producto que se introdujera al mercado podía ser vendido sin mucha dificultad, dado que no existía una fuerte competencia. El aumento a la producción que trajo consigo el desarrollo tecnológico matizado con los problemas políticos y económicos de la posguerra, hicieron cada vez más difícil la labor de venta, ahora el problema ya no era fabricar suficientes productos, sino venderlos lo que exigía un gran esfuerzo promocional, por lo que las empresas empezaron a orientarse más hacia las ventas.

Las empresas tuvieron que diseñar nuevas estrategias de mercadotecnia para lograr dos objetivos: seguir en el mercado y satisfacer las necesidades reales del consumidor, de tal modo, las compañías entran en una etapa nueva, esta vez orientada a la mercadotecnia propiamente dicha, en la cual se vuelve primordial averiguar los deseos y necesidades de los clientes para así diseñar productos y/o servicios que lo satisfagan. En la actualidad la mercadotecnia ha alcanzado un desarrollo aun más elevado y humanístico al aceptar una mayor responsabilidad social, orientándose más hacia el beneficio del ser humano en general, iniciándose una época de mayor preocupación por los recursos humanos.

Una de las características de una sociedad rica es la transición del consumo de productos a los servicios y del interés cultural que ahora ya no se centra tanto en las cosas sino más bien en el hombre. Ahora la administración de mercadotecnia trata de crear y ofrecer una mejor calidad de vida y no solo un alto nivel de vida.

### 2.1.2 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA.

Se puede decir que ninguna definición presenta en forma perfecta el concepto de mercadotecnia. Ésta, al igual que la mayor parte de las actividades en desarrollo, ha sido y seguirá siendo definida de muchas formas. A lo largo de los años han aparecido diversas definiciones de la mercadotecnia.

Mercadotecnia es el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.<sup>1</sup>

Mercadotecnia consiste en el desarrollo de una eficiente distribución de mercancías y servicios a determinados sectores del público consumidor.<sup>2</sup>

La mercadotecnia es un sistema global de actividades de negocios proyectadas para planear, establecer el precio, promover y distribuir bienes y servicios que satisfacen deseos de clientes actuales y potenciales.<sup>3</sup>

Mercadotecnia es aquella actividad humana dirigida a satisfacer necesidades, carencias y deseos a través de procesos de intercambio.<sup>4</sup>

Aunque estas definiciones pueden ser aceptadas tanto por los teóricos como por los prácticos, todas resultan limitadas por uno o varios de los siguientes aspectos: Primero, todas resultan limitadas.

Importancia de la mercadotecnia: Hoy en día, la mayor parte de los países sin importar su etapa de desarrollo económico o sus distintas ideologías políticas, reconoce la importancia de la mercadotecnia. Es importante observar como los países con una economía planificada, como los socialistas que nunca tomaron en cuenta las necesidades del consumidor y que planeaba el consumo a través de planes quinquenales, se han quedado rezagados ante los países capitalistas.

Las actividades que implica la mercadotecnia contribuyen en forma directa e indirecta a la venta de los productos de una empresa. Con esto, no solo ayudan a la misma a vender sus productos ya conocidos, sino también crean oportunidades para realizar innovaciones en ellos. Esto permite satisfacer en forma más completa las cambiantes necesidades de los consumidores y, a la vez, proporciona mayores utilidades a la empresa. Estas ayudan a producir no solo la supervivencia de los negocios particulares, sino también el bienestar y la supervivencia de toda una economía. La falta de utilidades dificultaría adquirir materias primas, nuevas contrataciones de empleados, atraer mayor capital, como una consecuencia de todo esto, el fabricar más productos que satisfagan otras necesidades.

<sup>1</sup> American Marketing Association, 1985. Mercadotenia Edit. Mc Graw Hill.

<sup>2</sup> Louis E. Boone y David L. Kurtz. Idem.

<sup>3</sup> William Stanton. Mercadotecnia. Edit. Mc Graw Hill.

<sup>4</sup> Kottler Philip Fundamentos de Mercadotecnia Edit. Diana.

### 2.1.3 RENACIMIENTO DE LA VENTA PERSONAL.

Las ventas, los vendedores, la participación de mercado, las ofertas, etcétera, son conceptos como muchos otros, que hemos escuchado, que como consecuencia de los grandes y profundos cambios en los mercados y en las organizaciones se ha incorporado al lenguaje de uso común. Han perdido, en muchos casos, su importancia estratégica y operativa. Conforme ha pasado el tiempo, mientras más ha crecido el número de competidores, con forme la intervención de los medios de comunicación se ha dado, influyendo inclusive en procesos de decisión de los clientes, a los vendedores y a las actividades relacionadas con las ventas se les ha considerado como simples herramientas, engranes para generar ingresos. Las ventas son una función vital para cualquier empresa de cualquier giro, lucrativa o no, y los cambios han sido de tal dimensión que ha nacido una nueva generación, que no sólo cuestiona el que hacer y el que pensar. Esta nueva generación busca revolucionar el ámbito de los negocios con ideas que impulsen modelos que modifiquen la conducta social. Sin embargo, esta influencia ha sido tan profunda en el funcionamiento de las organizaciones que a llegado a una situación alarmante.

La evolución contemporánea de la gestión de negocios, ha aparecido la mercadotecnia, modificando de raíz las actividades y el enfoque de comercialización, probablemente, contribuyendo en un principio la fuerza de ventas y quedase relegada a un segundo plano, dejando a los genios del marketing las grandes decisiones, modificando así las acepciones de uso más generalizado en las aplicaciones a los sectores comerciales. Su aparición ha causado las más diversas reacciones, generando nuevas formas de ventas, en la misma mercadotecnia ha cambiado paulatinamente el enfoque de los mercados masivos, a los mercados segmentos o, a los mercados personalizados. Paradójicamente, se dirige a una nueva época de la venta personal, que deriva de las practicas de mercadotecnia, lo que sé llamaría el renacimiento de la venta personal. Esta nueva época que habrá de caracterizarse por el impulso a los auténticos vendedores, que apoyados en tecnologías modernas retomaran el papel estratégico que les corresponde. Un papel que, entre otras cosas, será el conducto formal de mantener y estimular ante la sistematización generalizada el contacto humano entre las organizaciones, es decir, el personal de ventas retomará la humanización de las actividades empresariales.

Confusión gerencial entre ventas y mercadotecnia. Las empresas mexicanas de ahora han tenido la necesidad de enfrentar diversos retos de carácter competitivo para alcanzar, si no el éxito, por lo menos, la sobrevivencia, trátese de empresas comerciales, de servicios o bien de empresas manufactureras, transformadoras. Estos retos provienen del cambio de premisas macroeconómicas que fue necesario implantar en el país para poder continuar con el desarrollo económico, un desarrollo que en el pasado estuvo basado en el paternalismo estatal que se indujo desde siempre, pero

que se incremento significativamente en la década de los 50, cuando se establecieron medidas abiertas y francas para estimular el crecimiento industrial vía el estímulo fiscal de todos conocido y vía el cierre de frontera. Esta situación se prolongo hasta mediados de la década de los 80 cuando se inicio el proceso de la apertura comercial y el retiro de subsidios. Dichos procesos hoy en día continúan, pero ya son una realidad para la mayoría de los sectores en donde se tiene un importante avance. Al iniciar la década de los 80 el estado administraba mas de 1,300 empresas para estatales, para el 2000 estas empresas eran menos de 70. No más paternalismo estatal, ahora era el individuo y las organizaciones, no sólo de México, han tenido que madurar y aprender a ser productivos.

En medio de este nuevo contexto el empresario, incluido el profesional independiente, el comerciante, el industrial, etcétera, se ha visto obligado ha entrar en un proceso de actualización continua dentro de su organización, en ocasiones con una clara concepción y en otras realmente sin tener una guía de acción, lo único que si es un hecho es, que hoy en día se tiene más competencia (doméstica y extranjera), más marcas en el mercado, más tipos de intermediarios y menos capacidad adquisitiva de los consumidores.

El uso de la mercadotecnia ha sido una de las herramientas de dirección de negocios que ha ido ganando mayor aceptación; sin embargo, al entrar en su uso, las empresas plantean generalmente sus propuestos, centralizados en generar un mayor volúmen de ventas, más que en las causas y en los efectos de los esfuerzos que la mercadotecnia implica, como lo es la lealtad de sus clientes, y con ello una participación de mercado que le brinde una mayor estabilidad al negocio.

Hablando del pasado gerencial por llamarle de una manera específica, refiriéndose a la tradición administrativa organizacional, aún nos hace pensar en el enfoque de ventas en los negocios: vender, vender, y vender. Este enfoque, que genero amplios resultados, los dio ciertamente, pero en un contexto diferente en el ámbito económico y particularmente en el social. Hoy se enfrenta a una sociedad mexicana que reúne características que particularmente no tienen nada que ver en su comportamiento como sociedad de consumo, como aquella que vivieron las generaciones de los 40, 50 y 60, una sociedad: Más informada, con más aspiraciones, con consumidores más caprichosos, más selectivos, y eventualmente más educados que la de los últimos 40 años.

Hay diferencias en las fuerzas estratégicas impulsoras entre el enfoque de ventas y el de mercadotecnia; mientras el enfoque de ventas plantea:

- Lo que se produce es lo que se vende.
- Objetivos a corto plazo.
- El volúmen es lo que cuenta.
- Énfasis en clientes aislados.
- Estrecha visión de necesidades de los consumidores.

El enfoque de mercadotecnia se centra en lo siguiente:

- La investigación de mercados es la base para la toma de decisiones.
- Interacción continua con los consumidores mas allá de la factura y la cobranza.
- Énfasis en grupos de consumidores.
- Una amplia visión de las necesidades del consumidor.

¿En Donde está la confusión? Una parte puede estar en las diferencias que marcan ambos enfoques, pero más aún en el uso práctico y en los errores fundamentales que se cometen con frecuencia ante el reto de no solamente tener que sostener las ventas, sino incrementarlas, o bien promoverlas, ante ello observamos que con frecuencia la decisión se orienta en el siguiente sentido:

1. Incrementar el presupuesto de publicidad. Entre más gastes más vendemos.
2. Aumentar los canales de ventas o red de distribuidores, entre más enseñemos más vendemos.
3. Contratación de más vendedores, vendemos más con más vendedores.

Para ilustrar lo anterior, baste recordar las campañas promocionales en el punto de venta que las tiendas departamentales fueron realizadas por las empresas productoras de perfumes, ejemplo: las promotoras de piso disparando al que pasaba prácticamente a quemarropa las diferentes fragancias, claro ejemplo de cómo atentar con la paciencia del cliente. Lo más preocupante es que no son los únicos que recurren a este tipo de promociones. Cada cual lo hace a su nivel. En repetidas ocasiones nos encontramos con "servidores", que lo que buscan es acosar, más que servir.

Mercadotecnia y las utilidades en la organización. Durante mucho tiempo se concibió a la mercadotecnia sólo desde el punto de vista de sus aplicaciones prácticas para conseguir ventas y en gran medida se le asocia con los componentes que resultaban más visibles: publicidad, promoción, etcétera. Llega el caso a tal extremo que quien elabora anuncios, comerciales, volantes, inclusive un catálogo. Tienen la creencia de que está haciendo mercadotecnia, luego vienen las frustraciones. Evidentemente se toma decisiones sobre las rodillas, ignorando que la mercadotecnia es un proceso y no un evento de comercialización.

En la actualidad, la mercadotecnia, ha pasado de ser un instrumento de moda a ser concebida como una verdadera herramienta impulsora de la gestión global de las empresas. Convirtiéndose en parte integral de la estructura organizacional con las demás funciones tradicionalmente básicas, para contribuir al logro del objetivo práctico básico de toda la organización productiva: generar rentabilidad a corto, mediano y largo plazo. Desde esta perspectiva la mercadotecnia se concibe como un elemento determinante en

el comportamiento estratégico de las empresas y cómo parte de sus funciones y responsabilidades se encuentra en la de generar beneficios para las empresas en otras palabras, no se trata solo de vender, es necesario vender con rentabilidad siendo esta una responsabilidad directa también de la mercadotecnia, realizar intercambios comerciales de mutuo beneficio, entendiéndose como beneficio para las organizaciones la rentabilidad que resulte de los mismos. Las máximas que privan en las organizaciones, como: El "*cliente es primero*", no deben confundir el quehacer de la organización. Esta bien que se anuncien estas frases espectaculares, si es que lo llegan a ser, pero no debe perderse de vista que el cliente es primero siempre y cuando sea negocio. No debe confundirse el propósito de cualquier actividad comercial, a pesar de la competencia de la tecnología, en todo caso se debe de tener la capacidad para rehusar operaciones donde no se están obteniendo los beneficios esperados.

Como es bien sabido, uno de los objetivos fundamentales de la mercadotecnia es lograr una adecuada participación de mercado para los productos y servicios de la organización de cada mercado al que concurren. En este sentido en su forma más simple la cadena de valor, establece en términos de los beneficios la relación entre la mercadotecnia y las utilidades de la siguiente manera:

1. La conducta de los asociados (colaboradores o empleados) influye en forma determinante en la percepción de los consumidores.
2. Una buena gestión de la mercadotecnia y de ventas genera la retención de consumidores, o por lo menos su recomendación.
3. Consumidores leales generan la participación de mercado.
4. La participación de mercado se convierte en ventas.
5. Las ventas generan flujo de efectivo a la empresa.
6. Estos ingresos le sirven a la empresa para cubrir sus costos y gastos de operación e inversión.
7. Estos gastos e inversiones han de convertirse en resultados de gestión como economías de escala e incrementos de productividad.
8. La diferencia final entre ingresos y gastos constituyen los beneficios para los accionistas y los propios asociados.
9. Una empresa con rendimientos financieros saludables sobrevive en el largo plazo.

Sin embargo hay algo más que genera la mercadotecnia: el valor de la marca. Los contadores no se han puesto de acuerdo para establecer alguna mecánica que designe un valor a la marca. La pregunta es cuanto valdrán los activos de las organizaciones que han logrado un nombre respetable y reconocido en sus sectores, por ejemplo: squirt, estafeta, el palacio de hierro. Las cuales han trabajado durante muchos años para cuidar el nombre de su negocio, la marca. Habría que agregar a estos beneficios la potencial capitalización de una marca que ha generado un mercado, y de ello la mercadotecnia también es responsable.

Decisiones de la mercadotecnia. Cualquier actividad relacionada con la gerencia o gestión esta vinculada con la asignación de recursos, pero también con la dirección de individuos. El término recursos se refiere a los métodos de trabajo, equipos, tiempo, disponibilidades económicas y financieras, etc. Por su parte, en la mercadotecnia existen tres grandes áreas operativas: la investigación de mercados, la segmentación y las estrategias y tácticas. Cada una de estas tres áreas básicas tienen un propósito, como se señala en la figura 2.1 No son tareas independientes, son interdependientes e interrelacionadas. La mercadotecnia operativa esta constituida por este sistema de elementos interactivos la omisión de cualquiera de los tres corta los efectos del uso de la mercadotecnia a continuación se define en detalle estas tres áreas básicas de la mercadotecnia.

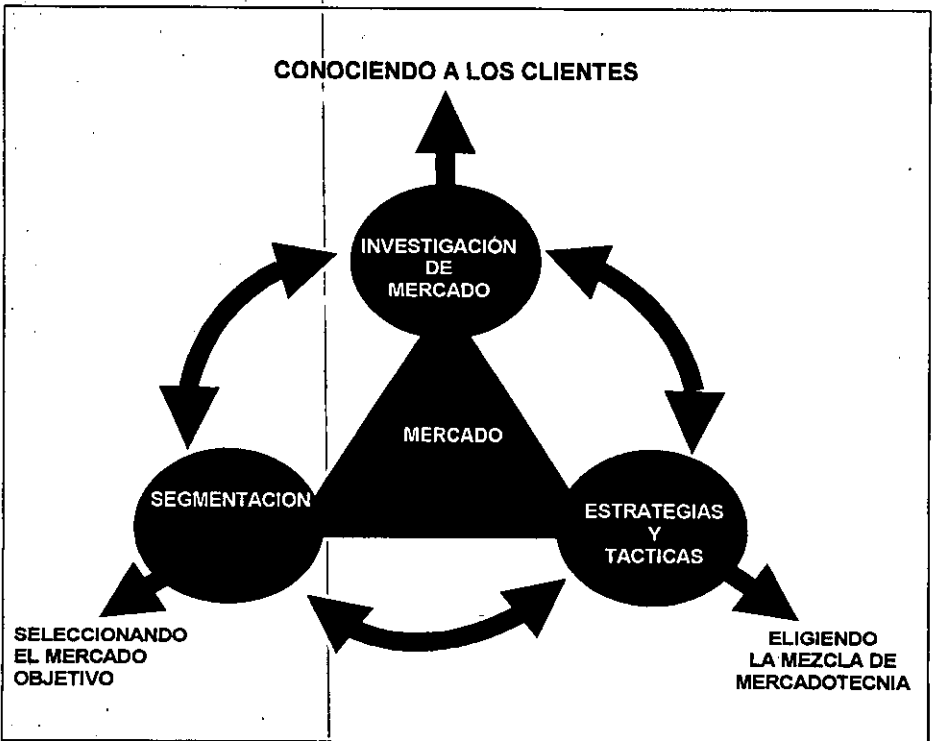


Figura 2.1 Las tres áreas básicas operativas de la mercadotecnia.

**Investigación de Mercados:** Tienen como propósito conocer a los clientes implica esfuerzos para entender a fondo la conducta de los consumidores, particularmente debe ponerse énfasis en el proceso de compra y las variables que influyen en él mismo:

Factores sociales.	Canales de distribución.
Factores culturales.	Puntos de ventas.
Factores personales.	Actividades de comunicación.
Influencia de los medios.	Factores de servicio que afectan la recompra.
Marcas alternativas.	Sustitutos.
Tendencias socioeconómicas.	Etc.

**Segmentación:** Consiste en la ejecución de dos tareas básicas; la definición de criterios para la segmentación y la selección de mercado que tiene como propósito, por una parte, definir los grupos de clientes que representan la mayor oportunidad de negocio o bien, aquellos grupos de clientes que resulten o pudiesen ser el objetivo de las habilidades de la organización, por otra parte controlar y verificar que los mismos se cumplan eficazmente, de aquí se derivan los planes de mercadotecnia. Como parte de la segmentación hay que definir una vez que se ha elegido un segmento de mercado, los productos y servicios que se recomiendan para cada uno de estos grupos; así mismo, deberán determinarse los retos, los objetivos generales de participación de mercado. Es un supuesto que cualquier trabajo de segmentación el seleccionar los criterios que habrán de utilizarse. Estos criterios usualmente son demográficos y geográficos.

**Determinación de estrategias y tácticas para atacar los mercados seleccionados:** Tiene como objetivo definir líneas de acción dirigidas hacia los diferentes segmentos de mercado que se han seleccionado, Como los llamados "grupos meta", que conforman el mercado objetivo de la organización. Se trata de plantear el "como" de los retos planteados en la segmentación y buscar asegurar a la empresa la participación de mercado planeada, de aquí se deriva lo que se le conoce como Plan de Mercadotecnia.

Claro que estas definiciones acotan el que hacer del mercadólogo en las organizaciones; la mercadotecnia se ha de constituir como una acción sistemática que se retroalimenta a sí misma. Esto se explica, ya que para lograr estrategias eficaces es necesario que las mismas estén sustentadas en un eficaz proceso de planificación y control. A esto último solo se llega mediante un proceso previo de investigación y análisis que permita realizar un diagnóstico objetivo de las situaciones que se enfrentan en la relación empresa mercado. Finalmente, los resultados que se obtengan con las estrategias van a modificar determinadas condiciones de las estructuras del mercado que han de requerir nuevas investigaciones para, a su vez, definir nuevos diagnósticos que, en último termino, van a generar nuevas estrategias, y así sucesivamente. Es decir los planes de mercadotecnia no son un evento, son un proceso de influencia organizacional y del medio ambiente, que se observa cuando el diseño es el correcto y la ejecución suficiente para modificar el entorno comercial.



Ahora bien, todo proceso de planificación se fundamenta en obtener respuesta en dos preguntas fundamentales:

1. ¿Cuál es la visión de nuestra posición de mercado en el futuro?
2. ¿Cuáles serán las estrategias para alcanzar esta visión?

La primera pregunta propone pensar en la visión que defina la futura posición de mercado de la organización. La respuesta a la primera pregunta define los objetivos, los "que". En mercadotecnia al formularse los objetivos deben establecerse las posiciones y la participación de mercado que se desean alcanzar.

Por su parte, la respuesta a la segunda pregunta identifica las estrategias o acciones que deben implantarse para lograr los objetivos determinados en la visión. Como en cualquier circunstancia en donde se habrán de establecer objetivos, en la mercadotecnia se aplican dos axiomas:

1. Una acción sin un objetivo específico definido claramente con anterioridad constituye, por sí mismo, una acción sin sentido literalmente dicho, una acción que carece de dirección.
2. Definir un objetivo sin establecer las estrategias que permitan lograrlo, constituye un desperdicio de recursos. Significa hacer las cosas por hacerlas, simplemente seguir la inercia y perder, como comúnmente se dice la brújula.

Lo anterior implica que todas las estrategias que se apliquen en el área de la mercadotecnia de la empresa deben estar alineadas armónica y coherentemente hacia los objetivos específicos definidos y siempre en función de las operaciones y de las participaciones de mercado que se desean lograr. Surge aquí una de las inquietudes conceptuales, la afirmación de que la mercadotecnia y las ventas son actividades gerenciales ciertamente diferentes, pero que tienen, invariablemente convergencias que desde otro punto de vista son más bien motivo de divergencias cuando en la organización no se realiza un esfuerzo adecuado de alineamiento.

### **Investigación de mercados.**

Analizar y determinar los deseos y necesidades de los consumidores en una de las tareas que solamente podría realizarse en forma seria y sustentada si hay un trabajo de investigación de mercados que proporcione información.

El objetivo básico que la mercadotecnia persigue, es el siguiente: Satisfacer los deseos y necesidades de los consumidores y usuarios mediante intercambios de "mutuo" beneficio. Figura 2.2

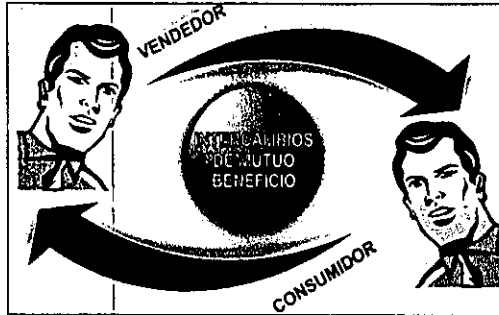


Figura 2.2 Mutuo beneficio.

Desde hace tres o cuatro décadas ha habido una discusión entre los que saben e investigan sobre mercadotecnia, entre los que intuyen, los que venden por accidente y los que no, de que al final de cuentas "lo importante es el dinero". Polémico en varios sentidos, uno de ellos es relacionado a que si se crean o no necesidades en los mercados.

El hombre es un ser que ya tiene un paquete de necesidades con las que llega al mundo. Busca satisfacerlas a lo largo de su vida si bien la raza humana evoluciona, evoluciona sí, pero siempre buscando una mejor forma de satisfacer este conjunto de necesidades que le son intrínsecas. La mercadotecnia no crea necesidades, satisface necesidades y deseos que se van transformando conforme la sociedad se transforma. Es muy aventurado afirmar que la mercadotecnia sea capaz de generar necesidades. Quienes estudian estos fenómenos que ocurren entre los antes productivos, han concluido cada vez con mayor fuerza que: las empresas que se proponen como objetivo primario lograr la satisfacción de necesidades, deseos o caprichos de sus clientes o consumidores mantienen niveles de rentabilidad atractivos y estables en su sector; asimismo, establecen y mantienen relaciones de largo plazo con sus clientes.

Ahora bien, al analizar esta función de la mercadotecnia, es necesario señalar la diferencia entre deseos y necesidades. Durante mucho tiempo se ha venido afirmando que el objetivo de toda empresa era el de satisfacer las necesidades de los consumidores o usuarios. Esto pudo haber sido válido en los mercados derivados de economías cerradas de hace unas décadas, pero no se aplica en los mercados modernos. En la actualidad sola una pequeña parte de las compras que se realizan van dirigidas a satisfacer necesidades reales y efectivas, la mayoría de los productos y servicios que se adquieren satisfacen sobre todo deseos o caprichos, incluso cuando se trata de satisfacer una necesidad primaria, como en el caso de los alimentos o de una casa, inclusive de un automóvil. Una discusión que puede llevar a invertir bastante tiempo de discernimiento de esta finalidad fundamental de la mercadotecnia, el hombre nace con un conjunto de necesidades vitales como son las fisiológicas, hay otras que se representan a lo largo de la vida que son necesidades humanas como lo plantea Abraham Maslow con sus conocidas

propuesta acerca de las jerarquías de las necesidades humanas, o bien, el sueldo, ambiente de trabajo, las relaciones, el compañerismo según lo plantea Frederick Herzberg en su teoría de los factores. En la actualidad se puede afirmar que ya no se trata de deseos o caprichos se trata de gustos los cuales si son absolutamente individuales existen claras evidencias que las organizaciones que han logrado ir mas allá de las necesidades han obtenido un significativo éxito.

El enfoque de la mercadotecnia hacia el logro de estos beneficios basados en necesidades, deseos, caprichos y gustos requiere de esta función fundamental que es la investigación de mercados. Una de las actividades más importantes es hacer preguntas correctas.

Ejemplo:

- ¿Le gusta o le gustaría al consumidor?
- ¿Que necesita el consumidor?
- ¿Cuando lo necesita o lo desearia?
- ¿Dónde?
- ¿Como lo necesita, le gusta o le gustaría?
- ¿Cuanto necesita comprar?
- ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar?
- ¿Porque lo necesita o le gustaría comprarlo?

Cuestionar en estos términos permitiría establecer una clara diferencia de cuando los productos están satisfaciendo una necesidad y cuando están satisfaciendo un deseo que permita reflexionar acerca de las estrategias comerciales así como posturas competitivas actuales y alternativas que podrían surgir de este análisis.

### **Segmentación.**

La segmentación debe tener como objetivo la selección del mercado objetivo, los criterios y la segmentación de mercado requieren de un concepto básico. Mercado es una palabra que se ha definido de diversas formas, la sociedad emplea esta palabra dando diferentes enfoques y distintas intenciones, así han surgido varios términos que si bien resuelven expresiones para el entender de la gente, también generan confusiones, algunos términos son los siguientes: placita, tianguis, mercadito de la vuelta, súper, centro comercial, trueque, cliente. Sin embargo, la definición formal que se apega al sentido que debe entenderse y darse a la palabra mercado es: espacio donde concurren oferentes y demandantes de bienes y servicios. Desde el punto de vista de la ciencia económica<sup>5</sup>.

A hora bien, para un mejor entendimiento la palabra mercado desde el punto de vista de la mercadotecnia es: el conjunto de individuos que cumplan

<sup>5</sup> Sergio L. Ibarra. De la Mercadotecnia a las Ventas. Editorial Sicco.

bienes y servicios para uso en lo individual o para el núcleo familiar, o para la institución o empresa en la que trabajan<sup>6</sup>.

Es conveniente establecer algunas definiciones de mercado que permitan tipificar los diferentes tipos de mercado considerando la definición anterior, en donde se especifica que el mercado es un conjunto de individuos, se proponen los siguientes nombres:

- Mercado Potencial: Demanda un conjunto de consumidores bajo condiciones ideales que estarían dispuestos a comprar de un producto o servicio.
- Mercado Propio, demanda integrada por el conjunto de consumidores que están comprando los productos o servicios.
- Mercado de Competencia: Es el conjunto de consumidores que están comprando los productos o servicios de las empresas competidoras.
- Mercado Nuevo: Derivado de desarrollos, nuevas propuestas tecnológicas y de productos que conduzcan en la satisfacción en forma distinta de los deseos y necesidades de los individuos.

### **Estrategia y tácticas.**

El concepto de estrategia, término bastante empleado en diferentes ámbitos, con distintos sentidos, es prácticamente interpretado por cada persona de diferente forma, la palabra estrategia del vocablo estrategos, significa general, que denomina a quién dirigirá las operaciones militares, o quién combinaba el movimiento de las tropas hasta el momento de la batalla. De ahí el término estratagema que significa ardid de guerra, y el propio jónico, estrategia que designaba al mando de un ejército o armada, al cargo o la dignidad del jefe del ejército. El término en nuestros días ha perdido este sentido original hoy podría decirse que la estrategia es:

- Plan de acción.
- Un patrón organizacional deseado.
- Una perspectiva.
- Un enlace con el futuro.
- Una postura deseada.

Una estrategia debería proponerse dado el contexto competitivo que se vive en los diferentes sectores comerciales, tal como fue creada en un principio, un plan de acción, el principal propósito de una estrategia de guerra es derrotar al enemigo, si se pudiera dar le un enfoque contemporáneo aplicado al mundo de los negocios, se podría establecer que la estrategia de los negocios es un plan de acción para matar a la competencia, la competencia es buena siempre y cuando no debilita la rentabilidad de la empresa, algo así va a ocurrir en el futuro, las organizaciones que sobrevivan no son las que satisfagan a sus clientes, son las que derroten a su competencia, aunque no siempre tengan la mejor calidad o preparación para servir un mercado; hay que tener la habilidad de atacar a la competencia. Sin embargo al integrar las

<sup>6</sup> Sergio L. Ibarra de la Mercadotecnia las Ventas. Editorial Sicco

actividades de ventas en la estrategia de mercadotecnia, lo que se pretende es definir una estrategia de ventas. El concepto estrategia de ventas aplicado a la mercadotecnia podría ser considerado como un curso de acción que enlaza la posición competitiva del presente con el futuro; para lograr el éxito comercial de la organización.

Para poder definir una estrategia se debe considerar los siguientes factores básicos para definir una estrategia:

**Recursos:**

- ¿De que elementos se dispone para alcanzar el objetivo establecido?
  - ¿De que capacidades partimos?
  - ¿Que restricciones o cuellos de botella saltan a la vista?
- Si no se dispone de los recursos:
- ¿Podremos conseguirlos?
  - ¿A que costo?
  - ¿Podremos realmente controlarlos?

**Individuos:**

- ¿Cuáles, cuántos y de qué características?
- ¿Que acciones deben ejecutar cada individuo?
- ¿Están disponibles estos individuos?
- ¿Saben hacer las cosas?
- ¿Saben tomar decisiones?

**Resultados:**

- ¿Que resultados reales y concretos se pretende, alcanzar con la ó las estrategias?
- ¿Pueden ser cuantificados?
- ¿Son específicos?
- ¿Aseguran el logro del objetivo establecido?

Es importante tener en cuenta estos factores en la definición de la estrategia, en la elección del camino que habrá de unir la situación actual con la situación futura deseada, más es indispensable que en conjunto con la selección de la estrategia se determine con precisión la situación futura, se determinen con precisión los objetivos, las metas comerciales que se pretende alcanzar.

**Mezcla de mercadotecnia.**

La mezcla de mercadotecnia ortodoxa, esta integrada por cuatro elementos tradicionales, el precio, el producto, la plaza y la publicidad. Sin embargo, en las condiciones en que fue definido este concepto que revoluciono los procesos de comercialización no se contaba con la presencia de la competencia tan copiosa ni con la cantidad de actores y de productos alternativos que hoy aparecen en las diferentes etapas de la gestión comercial, situación común prácticamente en la totalidad de los sectores

comerciales de ahí que se propongan algunas modificaciones a este modelo original en la figura 2.3 (propuesto por el Dr. Philip Kotler).

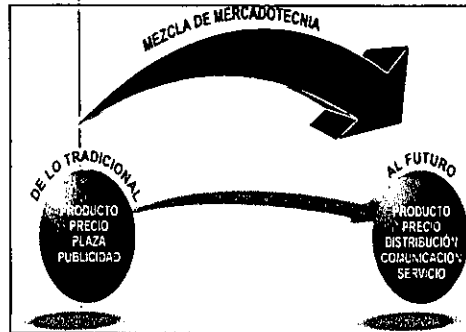


Figura 2.3 La mezcla de mercadotecnia del futuro.

Este esquema del modelo propuesto, que pretende actualizar el concepto de la mezcla incorporando un quinto elemento: el servicio, complemento fundamental de las gestiones comerciales de estos tiempos, donde la economía transita de ser una economía industrial a una economía de servicios donde la digitalización y el conocimiento humano van logrando importancia con respecto de los otros elementos de la mezcla.

Se propone también emplear el término *distribución*, con el propósito de dimensionar ampliamente la jerarquía estratégica que desde el punto de vista logístico y operativo la distribución cumple hoy, con la mayoría de las organizaciones venden allá de tres manzanas a la redonda. Finalmente en término, *publicidad o promoción*, dada la experiencia en esta dos últimas décadas en donde la tecnología informática y la vida humana han entrado en un mundo basado en la comunicación, es pertinente incorporar a la mezcla este elemento que en sí mismo representa ya no actos aislados, sino todo un proceso que deberá ser integral para atacar y atender los mercados objetivos que se seleccionen. A continuación se hace una breve descripción de cada uno de estos elementos:

- **Producto:** es lo que en forma tangible el consumidor adquirirá, compuesto por todo aquello que es dimensionable o sujeto a especificación.
- **Precio:** el valor al que el consumidor está dispuesto a adquirir el bien o servicio.
- **Distribución:** es la distribución física, los canales de distribución, intermediarios, la logística, depósitos o almacenes regionales, recepción, procesado, despacho y entrega de pedidos, la distribución incluye también el conjunto de puntos de venta que se han de requerir. La manera en que las organizaciones han aplicado la mercadotecnia ha evolucionado, uno de los elementos que ha cambiado sustancialmente es la distribución, particularmente en lo que se refiere a la aparición de organizaciones de

mensajería que agilizan el servicio de entrega, pero también el nacimiento de cadenas de tiendas detallistas que han sofisticado esta parte de la mercadotecnia.

- **Comunicación:** se propone llamarle comunicación para evitar el malentendido que se deriva de la terminología empleada para estos propósitos, usualmente es publicidad o promoción. El punto es la interpretación que se haga de estos términos, el objetivo de este componente de la mezcla es generar canales de comunicación más amplios e impactantes de comunicación con la audiencia o mercado objetivo para que se conozcan cualidades, marcas, novedades, etc. y así mismo estimular lo que más interesa a cualquier actividad comercial vender, teniendo en cuenta que la publicidad no cierra ventas. El cambio de este concepto hace necesario definir una nueva mezcla, la mezcla de la comunicación con el cliente considerando los elementos que hasta nuestros tiempos se vienen desarrollando; esta mezcla esta integrada por: publicidad, venta personal, promoción, mercado directo, relaciones públicas.
- **Servicio:** algunos autores se refieren al producto, precio, plaza, y promoción de donde surgen las famosas 4p de la mercadotecnia, otros más se refieren al producto, precio, distribución e impulso. Son diferencias de forma, en el fondo el concepto es el mismo, con excepción del quinto elemento de la mezcla propuesto por (Brookes), 1990.

El término servicio se ha colocado en muchas organizaciones como la máxima a lograr y ha generado diversos cambios en las estructuras de los sectores industriales:

- Hablar de servicio es hablar de una cultura.
- Hablar de servicio es hablar de valores agregados para el cliente.
- Hablar de servicio es hablar de sorprender al consumidor.
- Hablar de servicio es hablar de un proceso que se inicia desde el preciso momento en que el cliente entra en contacto con nuestra organización, hasta cuando el propio cliente es considerado, incorporado, en el proceso de compra, de uso, de consumo, de aquello que desea.
- Hablar de servicio es considerar y ampliar con sus sugerencias lo ofrecido al cliente.
- Hablar de servicio es individualizar nuestra oferta al cliente.

El servicio se complementa con los otros elementos de la mezcla de mercadotecnia. Cualquier esfuerzo realizado por la organización para impactar al mercado. Para introducir un mercado para sostenerlo para hacerlo crecer etc. Tarde o temprano queda comprendido en alguno de estos elementos, es decir, para lograr los objetivos de comercialización que se establecen, las organizaciones cuentan con estos elementos el éxito que se obtenga de un bien servicio en un mercado determinado, de acuerdo con lo planteado por el uso interactivo de estos elementos, dependerá de la forma en que se *mezclen* los cinco elementos, dependerá del peso específico, del

enfoque, y de la orientación y del presupuesto que se asigne a cada uno de los cinco elementos, sólo así se podrá decir que estamos aplicando la mercadotecnia en los procesos comerciales de la organización.

### **Concepto de oferta integral.**

El análisis del concepto de mezcla de mercadotecnia hace necesario establecer el definir otro concepto, el de producto/servicio integrado, la oferta.

Resulta que con frecuencia una buena parte de la mezcla de mercadotecnia, en la práctica, es considerada únicamente con una ayuda, si acaso un apoyo, para lograr la venta del producto. En forma particular con el precio, la distribución y la comunicación son concebidas simplemente como facilitadores de la venta. Este enfoque representa por sí mismo una parte de la cultura que prevalece en el ámbito empresarial de los países; sin embargo, en la actualidad se plantea la necesidad de ir mas allá de los elementos de la mezcla como tales, resultado de los usuarios o consumidores, no sólo compran el producto o servicio, sus características o funciones, si no que además compran, entre otras cosas:

- El precio, que sea el adecuado en función de la relación calidad y precio y de las capacidades reales del consumidor.
- La distribución, relacionada con la creación de mayores oportunidades de compra del producto o servicio.
- La comunicación, referida a la imagen que se haya creado del producto o servicio, al conocimiento de sus capacidades para satisfacer los deseos y necesidades del consumidor o usuario, a la proyección de estatus que se logra con el uso, posesión o consumo del producto, etc.
- La oferta integral es el resultado que surge de las políticas que se determinan en cada uno de los elementos de la mezcla de mercadotecnia.

El consumidor ha de percibir el efecto conjunto de la gestión de toda mezcla de la mercadotecnia, de ahí que el enfoque de una oferta integral incorpore: producto más, precio más, distribución más, comunicación más y servicio.

Asumir lo anterior implica un esfuerzo de la administración, de la dirección, en la comercialización, un esfuerzo que va más allá de la rutina que usualmente se emplea, como producto de la costumbre. En las organizaciones modifica, así mismo, en forma continua el dimensionamiento de cada una de las variables y factores que intervienen en este proceso.

### **2.1.4 ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA.**

Se ha vivido una transición en las dos últimas décadas que claramente demuestra un cambio en la conducta del consumidor, prevaleciendo más y más la segmentación de los mercados, y en la década de los 90 se asistió al nacimiento de la era de la personalización. La mercadotecnia ya no es una moda, es parte de la gestión que toda organización debe incluir en las funciones básicas de su estructura. Sin embargo al intentar aplicar la



mercadotecnia cuando nunca realmente se ha utilizado, bien cuando se intenta unir este tipo de planteamientos a las actividades de ventas que usualmente se han empleado en la organización podría presentarse algunas de las siguientes situaciones:

- En la empresa se ha desarrollado un conjunto de acciones que confunden con el quehacer profesional de la mercadotecnia, y esto ocurre en todos los niveles, tanto públicos como privados, por que la mercadotecnia o el marketing, ha sido interpretado por un conjunto de profesionales improvisados como responsables de esta área, que ha dado lugar a una nueva área gerencial, que lejos de representar la aplicación genuina de la mercadotecnia o marketing son mercaderes que hacen creer que hacen marketing cuando en la realidad lo que hacen es marketing, si la diferencia es el acento, no es marketing, es marketing. Entiéndase por marketing la realización de comerciales, léase los anuncios en el periódico, la sección amarilla, algunos anuncios en el radio, quizá catálogos, por supuestos trípticos, sin olvidar los volantes utilizando distintos medios en forma discriminada, con un grado de improvisación mas o menos considerable, que hace creer en la alta gerencia que están haciendo marketing. En la práctica se ha observado que en organizaciones que deciden esto, es en función a que tienen una sobrina que es fotógrafa, o uno de los hijos estudio algo relacionado, y que sin mayor investigación por que son personas practicas y se aventuran, a generar diseños y a tomar decisiones basadas en su "creatividad". Lo mismo sucede en el sector público. evidente esto no es una ley, pero ocurre con mas frecuencia que el personal ejecutivo cree más en sus sentimientos, o en que ya lo sabe todo, que en investigar y actualizar la información del mercado.
- El termino marketing debe entenderse como el uso de la publicidad de manera indiscriminada, bajo la premisa que solo los medios generan opinión o preferencias, fenómeno que se ha observado tanto en la iniciativa privada con en el sector público. Este fenómeno se traduce en el uso de los medios masivos de comunicación, en la aplicación del diseño gráfico, en el uso hasta del discurso político de personas que, en muchas ocasiones, son seudo profesionales de la mercadotecnia, que habría de esperar muy clara mente de los demás profesionales, pues pretenden muchas veces ponerse un saco que ni siquiera acaban de entender, o están a favor de banderas a las que no necesariamente les son leales.
- En la empresa no existe un área de mercadotecnia formal y las responsabilidades de esta función están delegadas o bien compartidas con el área de ventas.
- En la empresa existe un área de mercadotecnia formal, pero esta *no ha definido los objetivos* de la mercadotecnia que deben de perseguirse; en muchas empresas se trabaja a partir de un plan comercial que sólo incluye metas de ventas gastos, en otras, el área de mercadotecnia es el departamento de publicidad.

- En la empresa existen objetivos de mercadotecnia, pero no están definidos en términos que puedan *ser interpretados y utilizados por el área de ventas*. No es extraño que se presenten situaciones en las que se definen objetivos de mercadotecnia con esquemas del siguiente tipo: "el objetivo de la mercadotecnia es lograr la máxima satisfacción de los clientes teniendo una aplicación significativa en las líneas de productos que no distinguen".
- En la empresa existen objetivos de mercadotecnia definidos en términos que puedan ser útiles para el área de ventas, pero *no identifican* los objetivos específicos a seguir. Es cierto que un objetivo podría definirse con esta estructura: la participación de mercado deberá tener un incremento de 6%; pero esto no clarifica a que mercado o regiones, con que rentabilidad. La cuestión es que cuando este incremento lo interpreta la gerencia de ventas sufre distorsiones, las cuales son mayores cuando la fuerza de ventas intenta comprenderlo.

Cualquiera de estas situaciones hará sumamente difícil que los responsables de la gerencia de ventas puedan llevar a cabo una acción estratégica adecuada. En el peor de los casos, ni siquiera disponen de las guías estratégicas mínimas que les permitan realizar eficazmente su trabajo. Las situaciones antes planteadas no eximen a la gerencia de ventas de sus responsabilidades, ante cualquiera de esos casos, la gerencia de ventas deberá:

- Requerir del área de mercadotecnia, si existe, la definición de los objetivos de mercadotecnia y de los enlaces pertinentes que debe tratar de desarrollar el área de ventas en la empresa para establecer los objetivos comerciales de cada uno de sus productos o servicios, en última instancia.
- Elaborar por sí solo o conjuntamente con la gerencia de mercadotecnia, si existe y, en su caso con la gerencia general dichos objetivos.

Para ilustrar lo que se desea demostrar, en el caso más ambiguo: la empresa no tiene ni objetivos de la mercadotecnia, ni objetivos de ventas definidos, en consecuencia, la gerencia de ventas deberá enfrentarse a la tarea de definir los en forma aislada, esto hará que la gerencia de ventas se involucre en elaborar estas definiciones del plan de ventas y mercadotecnia, lo que redundará en un beneficio organizacional, convirtiendo al gerente de ventas en un ejecutivo orientado hacia el mercado.

Para la definición de los objetivos de mercadotecnia, la gerencia de ventas no solo deberá recurrir a estudios más profundos y detallados de sus productos y su situación del mercado, sino, que además, deberá llevar una labor de consulta, de planificación, y disertación de consenso con los otros directivos o gerentes de la organización. Salir y abandonar la postura "yo vendo y ustedes a ver cómo le hacen".

En la práctica, el tiempo que se invierte en estas tareas de análisis y planificación se compensará contra el que casi siempre se dedica a las usuales indecisiones, improvisaciones sobre la marcha, cambios aleatorios, etcétera. La falta de planeación tiene por consecuencia un trabajo

desordenado, con las pérdidas de tiempo, de dinero y de recursos que ello conlleva, más se debe hacer comprender a la gerencia que el recurso más valioso es el *tiempo*, ya que al no poderse recuperar, ni reponer, ni reprocesar, se hace un elemento vital en el proceso de venta, los productos que no se vendieron hoy se venderán mañana, mañana se venderán otros, más no los que dejaron de venderse.

### **Estrategia impulsora de resultados.**

Toda empresa tiene una estrategia impulsora de los resultados. En algunos casos esta estrategia es explícita, es decir, ha sido definida de manera consciente y voluntaria y, en muchas veces, aparece debidamente enunciada en un documento escrito. Sin embargo en la mayoría de los casos esta estrategia es implícita, es decir responde a los valores creencias, propósitos no formalmente expresados, pero que pertenecen a la denominada cultura de la empresa. Así toda empresa ha tomado una decisión razonada respecto a:

- **Capacidades:** ¿pretende maximizar sus beneficios a corto plazo sin importarle que suceda en el futuro? ¿Desea crear una base permanente de beneficios, entonces busca estabilidad? ¿Esta acaso dispuesta a sacrificar los beneficios a corto plazo e incluso a tener pérdidas, con tal de crear una plataforma de importantes beneficios futuros realizando inversiones en áreas estratégicas?
- **Clientes:** ¿El objetivo fundamental es continuar creyendo en los mercados en los que participan o competir desarrollando nuevos mercados? ¿Defender las posiciones del mercado alcanzadas? ¿Modificar totalmente sus operaciones para incursionar en otros productos y/o mercados? ¿O acaso considera abandonar el mercado o el área de actividad, o sea desinvertir? ¿Atacar siguiendo una estrategia no diferenciada, con un producto para todo el mercado?, O bien, ¿Diferenciada, con distintos productos para cada segmento? O ¿concentrada, uno o pocos productos para un solo segmento o nicho de mercado?
- **Competencia:** ¿El objetivo de la empresa es el de mantenerse con la competencia, desarrollo de productos, precios, canales, actividades de comunicación, en función de lo que hace la competencia? ¿Por delante de la competencia, tratando de lograr el liderazgo en costos, tecnología, mercadotecnia, producción, etcétera? ¿Actúa ignorando a la competencia, desarrollando estrategias que le permitan incursionar en otras áreas o actividades alejándose de su competencia tradicional?

Este análisis es importante, ya que el hecho de encontrar respuesta a la pregunta "¿cómo lo hemos venido haciendo?" permite:

- Evaluar la estrategia actual en función de sus resultados.
- Identificar lo que realmente le interesa a la organización, hacia donde pretende ir, y no sólo a partir de sus "declaraciones oficiales".
- Establecer el punto de partida para el desarrollo de las estrategias futuras.
- Tener puntos de referencia para el desarrollo de las estrategias futuras ya que, muchas veces, las tradicionales lo que dio origen a la empresa, lo

que funcionó en el pasado constituyen verdaderas camisas de fuerzas para la planeación estratégica de la empresa.

- Determinar si la estrategia impulsora de la empresa debe ser modificada o no. La estrategia impulsora define el marco general dentro del cual habrán de elaborarse, en detalle, cada una de las estrategias referidas al producto, al precio, a la distribución, a la comunicación y al servicio.

La estrategia de mercadotecnia impulsora deberá tener como principales propósitos:

- Mantener o incrementar la participación de mercado de la organización.
- Seleccionar las acciones que sostengan las ventajas competitivas de la organización.

La estrategia es un principio de decisión que ha de afectar a toda la organización, de ahí que para enfocar la estrategia de mercadotecnia se requiera de tomar algunas decisiones que complementan la fase de mercadotecnia del negocio, es decir, la estrategia de tecnología, de operaciones administrativas. En cualquier caso, no existe un principio absoluto que señale como hacer las estrategias de mercadotecnia aunque hay una serie de modelos que nos permiten facilitar esta decisión básica en el proceso de administrar la mercadotecnia de una organización, es decir en el proceso de dirigir la mercadotecnia de una organización. Se propone un modelo que parte de tres elementos esenciales para la estrategia de la mercadotecnia impulsora:

1. Los clientes o consumidores.
2. Las capacidades de la organización.
3. La competencia.

En estos tres elementos representan las piedras angulares que deberán sostener las decisiones fundamentales de la estrategia de la mercadotecnia cada uno de ellos representa su propia definición aspectos que determinan la postura y el enfoque competitivo que la organización busca. Los tres elementos guardan una interrelación que los hace interdependientes y no excluyentes. Esta interrelación tiene un efecto directo en los resultados que cada una de las partes habrá de obtener, será consecuencia de las fortalezas y la sagacidad de cada participante en el sector.

**Clientes:** Representan por sí mismo en todo tiempo, en cualquier situación, una oportunidad, una oportunidad de negocio, pero también de participación de mercado, de mejoras en la organización, una fuente de ideas, de nuevos productos, de nuevas formas de hacer el negocio, de servir, de entregar, de vender, sostener una relación duradera y mutuo beneficio, que es probablemente el objetivo comercial esencial de toda organización, establecer relaciones comerciales de mutuo beneficio. Sin embargo, si no se hace de esta manera, los clientes pueden convertirse en el origen de la quiebra de las empresas, si no está atento a sus cambios de necesidades, a sus cambios de dirección, ya que el final de cuentas los negocios del cliente, aún cuando a principio debiesen interesarnos, la verdad es que son negocios diferentes, y

en consecuencia estarán sujetos a variables que directamente no afectan y a especialidades que no son de interés, así un cambio en estas variables puede significar indirectamente modificaciones a los servicios y/ o productos, que de no detectarse y adaptarse pueden sufrir el síndrome del dinosaurio. Los dinosaurios fueron aniquilados por cataclismo derivado de cambios climáticos.

Por este motivo, al elegir los elementos que definen el modelo de la estrategia impulsora de resultados, se debe considerar dos variables externas, una de ellas precisamente son los clientes, como se ha señalado, no sólo porque son los que compran, sino, porque ellos también están sujetos a un medio ambiente del que no pueden aislarse y al que tienen que adaptarse; así, las prácticas comerciales de las organizaciones entran a un proceso interactivo donde cada uno debe ir adaptándose a su contexto, pero al adaptarse a su contexto obliga al proveedor también a cambiar y éste, a su vez, a su proveedor.

Es vital entender, pues, no sólo el medio ambiente, si no también el de los clientes, con el fin de proporcionar alguna información de utilidad en este trabajo complejo de comprender las tendencias de los clientes. Para clasificar estas tendencias actuales se encontraron las siguientes, particularmente aplicables a la venta negocio-negocio:

1. Se están utilizando menos proveedores, como consecuencia de los complejos procesos de homologación que van desarrollándose para aceptar a un nuevo proveedor.
2. La preocupación por el consumidor final generalizada, esto significa un reconocimiento más consciente de la contribución de cada parte que interviene en la cadena productiva de cada negocio.
3. En las relaciones de comprador-vendedor se observa una obsesión cada vez más consolidada a quererla dominar, lo que complica las negociaciones. Los gerentes de compra pareciera que basan la gestión de su trabajo en esto.
4. Se exige que los ciclos o períodos de entrega sean cada vez menores, la práctica del "justo a tiempo", ya no es moda, se ha convertido en una práctica usual en muchas organizaciones.
5. Los comités de compras, lo que no tiene nada de novedoso, actualmente aplican criterios institucionales estrictos a los que hay que adecuarse, incluyendo por supuesto criterios técnicos.
6. La búsqueda de proveedores ajenos a la economía doméstica es un proceso irreversible. Las organizaciones preocupadas más por eficientar su operación buscan la reducción de costos a como de lugar a veces a costa de su propio posicionamiento estratégico.
7. Cambiar de proveedor a cada rato es, paradójicamente con respecto a la tendencia anterior, un hábito que va en decadencia; quien simplifique, quien reduzca el problema de suministros en forma más eficaz, será bienvenido, pues será quien genere "ahorros". Luego, al proveedor que realmente aporta valores agregados es difícil de desplazarlo.

8. La sistematización seguirá influyendo en los procesos de compra, cada vez más y más se delega al cliente la elaboración del pedido. Esto ocurre claramente por el uso de redes particulares, que permiten acceso a información de bases de datos de inventarios, bajo contratos previos simplemente se resurte.
9. Los clientes continuarán buscando beneficios. En la medida en que esto sea más evidente en las negociaciones se incrementará la posibilidad de ser el elegido.

El reconocimiento al proveedor, a la marca adquirida, será para quien logre establecer una relación complementaria, relaciones más allá de las facturas y las cobranzas. Esta "sociedad" se caracteriza por compromisos mutuos de largo plazo, compartiendo información, con esfuerzo para el mejoramiento continuo de esta relación y claro, compartiendo riesgos y beneficios. Estas relaciones no surgen de un día para otro, se produce lentamente. A los mejores clientes toma tiempo conquistarlos, por ello vale la pena tener paciencia. Las relaciones negocio-negocio exitosas dependen del apoyo de la alta gerencia, del desarrollo de auténticos equipos de trabajo con miembros de ambas organizaciones y compartir una filosofía de buscar el bien común para ambas partes.

Contrastando contra el modelo competitivo cliente-proveedor, que ha prevalecido, donde alguien gana en las distintas negociaciones, ya sea en precio o en condiciones, están nuevas tendencias habrán de generar un nuevo modelo basado en la cooperación y la colaboración, donde el foco de atención de la relación en el costo total de las operaciones y las ventajas mutuas de realizar éstas. Esto continuará la búsqueda de proveedores "únicos" o de "primer equipo". Una vez establecida la relación, si está se cuida, será difícil que desaparezca. La consecuencia del uso de este modelo es que el proveedor es tratado como alguien de la casa.

Las relaciones basadas en la colaboración y la cooperación incluyen:

- Tener conciencia de trabajar con calidad.
- Involucramiento del proveedor en actividades de diseño, rediseño de productos, servicios y/o ensambles.
- Poner interés en la reducción de ciclos de tiempo operativos. Y en los tiempos para acceder mercados.
- Información tecnológica compartida.
- Complementariedad operativa.
- Filosofía de "justos a tiempo".

¿Y la fuerza de ventas que debe hacer?

Establecer una nueva relación con cada uno de los miembros de su cartera, buscando en todo momento elaborar puntos que consoliden esta relación en largo plazo, echando mano de los diferentes actores de la organización para que participen y se logren establecer:

- Actividades de colaboración. Laborar conjuntamente.
- Actividades de cooperación. Operar conjuntamente.
- Actividad de complementación. Simplificar y facilitar el suministro de insumos al cliente.

Capacidades. El siguiente elemento del modelo son las habilidades físicas y humanas que una organización acumula en el sentido comercial, mismas que habrá, o por lo menos deberían, de tener un impacto dinámico y directo en el mercado al que sirven.

Específicamente en lo que se refiere a las capacidades comerciales, en relación con la administración de la mercadotecnia y las ventas, puede establecerse un enlace que incorpore, entre otras capacidades, las derivadas de los recursos que aparecen a continuación: Bodegas, Unidades de transporte, Distribuidores, Número de vendedores, Política de precios, Puntos de venta, Apoyos publicitarios, Imagen, Número de líneas telefónicas, Página en Internet, Instalaciones para servicios, etc.

Sin embargo el término capacidades abarca más que solamente la mención de algunos recursos o activos de la organización. Las capacidades nos refieren a las facultades y potencialidades que ciertamente dependen por una parte de los activos fijos, existen otras que dependen de los activos organizacionales, el personal, los llamados por algunos recursos humanos. Ciertas capacidades comerciales son: Almacenamiento, Recepción de pedidos, Atención al cliente, Telefonía, Visitas, Negociación, Presentación de productos, Velocidad de respuestas, Tratamiento de quejas, Penetración de mercado, Promoción, Calidad de servicio, Cortesía, Flexibilidad, Amabilidad, Resurtido, Reparto, etc.

Los recursos humanos son los elementos clave en el desarrollo de habilidades y facultades comerciales, mal llamados recursos, así y desde el punto de vista meramente de lenguaje, ya que no se puede comprenderse que el hombre de negocios, la gerencia, se refiera a recursos económicos o materiales y luego, en esos mismos términos de relación de uso y usura, inclusive subrayado lo de usura, a los seres humanos que colaboran en la organización.

Los recursos humanos vocablo que desorienta a la gerencia, si ha de referirse a los seres humanos de la organización. El término adecuado es *personal o colaboradores*. El personal de la organización al que nos referimos en particular es al personal involucrado en las actividades comerciales, personal que probablemente acumule en su interior uno de los activos más valiosos de las organizaciones, que lamentablemente los estados financieros solo reflejan pasivo contingentes, y eso cuando los genios fiscales y financieros los reflejan, si no simplemente se clasifican como "gastos de nómina", que por el bien de las futuras generaciones de los accionistas debiesen ser removidos antes de que se conviertan en un pasivo contingente difícil de liquidar.

Competencia: Es el tercer elemento del modelo que se propone. El texto competitivo al que se enfrentan hoy en día propone la existencia no de algunos competidores, si no de una enorme cantidad de competidores, quizá queden algunos sectores donde la tecnología y la economía de escala aún tienen un papel determinante, sólo éstos pueden decir que no tienen muchos competidores en cantidad, pero seguramente sí en tamaño. En este tercer elemento en principio no se propone la calidad de los competidores, si no el número porque ello tiene una serie de implicaciones esenciales que no deben perderse de vista. Una condición del mercado mexicano es que se vive, en un mercado que tiene un retraso significativo en su capacidad de compra, en un sector en donde se acumula más de 60% de la población. Existe un sector cada vez menor con una regular capacidad de compra, la clase media y luego la clase alta, que pueden llegar a tener canales de televisión, estadios, revistas, y coleccionar autos importados de alto costo, pero que vistos como mercado potencial es un mercado pequeño y que además suele ser el más difícil de persuadir. Aparece entonces lo que naturalmente se ha venido dando desde la apertura comercial en México, que ante una disminución permanente de la demanda, crecimiento constante de la inflación, devaluación de la moneda, por cierto especuladora, y como consecuencia de todo lo anterior el deterioro de la capacidad de compra de toda la sociedad, surge continuamente, como respuesta "estratégica" ante estos eventos que ponen en peligro el punto de equilibrio de la empresa, las guerras de precios. Surge la siguiente pregunta ¿a la empresa y a su competencia les gustaría las guerras de precios?

Una postura de competencia casi siempre conduce a una guerra de costos, el que logre tener el menor costo será si bien no el ganador, sí el que salga menos lastimados. Es pertinente señalar que quien tiene menores costos, en iguales condiciones tecnológicas, será el más hábil en manejar la curva de experiencia y las economías de escala. Las guerras dejan experiencias que las organizaciones deben saber capitalizar para desarrollar diferencias competitivas que eviten participar lo menos posible en estos juegos competitivos que disminuyen su rentabilidad. Entre las experiencias deberá rescatarse que competir con capacidades diferentes y exclusivas hará más fácil y llevadera la lucha entre los competidores de un sector y sus respectivos sustitutos. Entre las fuentes de diferencias y exclusividades deben considerarse la relación que se establezca entre el mismo el precio del producto o servicio y la calidad del mismo.

El propósito fundamental de la estrategia impulsora deberá constituir en el trazo de las pautas generales que permitan, tomando en cuenta los objetivos globales y operativos de la organización, diseñar las estrategias operativas para cada uno de los elementos de la mezcla de mercadotecnia y, en esta forma, dar la coherencia necesaria entre cada una de las acciones que se ejecuten para llegar al grupo de clientes que se haya seleccionando.

La estrategia impulsora de resultados se define en función de los tres elementos que se han propuesto y que marcan los lineamientos esenciales de una estrategia de comercialización basada en la figura 2.4



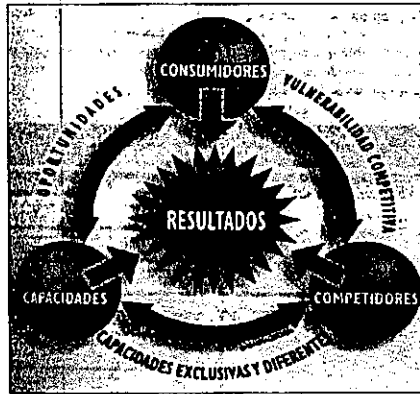


Figura 2.4 Estrategia impulsora de resultados.

La estrategia impulsora de resultados puede ser definida para un producto, una línea de productos, una división de la empresa o para toda la empresa. Sin embargo, lo usual es que se definan diferentes estrategias impulsoras para cada grupo o líneas de productos; así mismo, es factible que un producto por su importancia o por su impacto en las ventas de la empresa sea objeto de diferentes estrategias impulsoras en lo particular.

#### **Estrategia impulsora de resultados basada en los consumidores.**

La estrategia basada en los consumidores define la forma en que la empresa se dirigirá y gestionará su participación en los diferentes segmentos de mercado a los que habrá de concurrir y en los que tiene que lograr la lealtad de los clientes. El centro de la estrategia son los clientes; sin embargo; se observa que colocar un cliente como el centro del consumo del negocio implica un gran compromiso cultural para la organización, por lo que antes de dedicarle el tiempo para decidir en concreto cual estrategia se empleara, sería mejor pensar en consecuencias. Antes de utilizar esta estrategia impulsora, en primer lugar se debe reflexionar en lo siguiente: ¿cierto que el cliente siempre tiene la razón?, Y, en su defecto, ¿realmente se da? ¿El personal de ventas y de operación esta preparado para ello?. Esta estrategia plantea tres opciones:

**Nicho.** Dirigir los esfuerzos comerciales hacia grupos de consumidores con necesidades similares, que compartan características que son estratégicamente relevantes. Esta estrategia supone una decisión fundamental: dedicar y orientar todos los esfuerzos de la organización hacia un grupo de clientes. Es importante subrayar que cuando se habla de nicho existe una connotación a destacar: un nicho es un espacio de mercado que al ser seleccionado descubre una oportunidad rentable y con alto grado de exclusividad. En la figura 2.5 se ilustra en forma gráfica la aproximación gerencial hacia un nicho de mercado. La definición de un nicho implica el uso

únicos, como Mc Donald's y Radio Shack. Son mercados claramente definidos y con amplia capacidad de competencia, en las hamburguesas y en el detallismo de productos de productos electrónicos para el hogar.

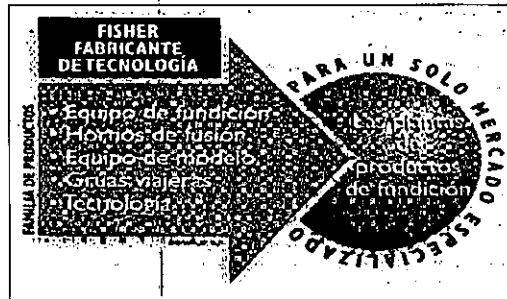


Figura 2.7 Mercado especializado.

### **Estrategia impulsora de resultados basada en la competencia.**

La estrategia basada en la competencia define la forma en que la empresa hará frente a las acciones de mercadotecnia de las demás empresas que participan en sus mercados o segmentos de mercado. La estrategia impulsora de resultados basada en la competencia también plantea tres opciones impulsoras:

*Imitar a la competencia.* La empresa espera que los competidores innoven en cualquiera de los elementos de la mezcla de mercadotecnia y luego "capitaliza" en su favor los esfuerzos de las empresas pioneras. Esta estrategia, sorprende conocerlo, ha sido empleada por organizaciones que han sido más grandes en la posteridad que los pioneros.

La innovación es una estrategia que genera cultura en las organizaciones, crea independencia. Las organizaciones innovadoras, sin duda, al generar nuevos productos entran al mando de los mercados, tomando ventaja del viejo adagio de que el que pega primero pega dos veces: sin embargo, no es el único camino para entrar a un mercado. La imitación para muchas organizaciones ha sido la solución, se mantienen alertas a lo que hacen los innovadores, en el mejor de los casos pagarán alguna regalía o licencia por el derecho de uso de conocimientos y de tecnologías desarrolladas por el innovador.

*De la mano de la competencia.* La empresa se fija como meta mantener el liderazgo del mercado, siendo pionera en la innovación en los distintos elementos de la mezcla de mercadotecnia, incluyendo, por ejemplo, nuevos canales de distribución nuevos sistemas de venta, nuevas estructuras y formas de organizar el área de ventas, etc. Se llaman de la mano debido a que esta estrategia implica el desarrollo de diferencias competitivas relacionadas con el negocio. Ello siempre traerá consigo un juego de innovación-copia perpetua. Donde las diferencias competitivas se hacen cada

vez más difíciles de igualar, por ejemplo: en el sector de la electrónica Sony, Panasonic, Mitsubishi, RCA, etcétera donde hace varios años juegan una feroz persecución mutua donde las diferencias competitivas se establecen, y no pasan de seis meses en que algunos de los competidores no solo iguala el hecho por el otro, si no que lo mejora. Existen otros casos como la guerra de las hamburguesas entre McDonald's, Burger king y Wendy's. Cada una de estas cadenas elabora productos, paquetes promocionales, para continuar dentro del mismo negocio una lucha, que finalmente los protege de nuevos competidores.

*Ignorar a la competencia.* La empresa se "desentiende" de sus competidores tradicionales para realizar incursiones en nuevas áreas o sectores de interés, lo que generalmente implica: nuevos canales, nuevos sistemas, nuevos enfoques de venta, etc. por ejemplo, Ford inició una incursión en la industria aeroespacial. La selección de una estrategia basada en la competencia generalmente requiere de una gran capacidad de respuestas y flexibilidad de la estructura de ventas para adecuarse rápidamente a los nuevos cursos que están estableciendo los competidores con el fin de "capitalizar" provechosamente las nuevas tendencias. Si la empresa espera mucho tiempo para reaccionar y si las nuevas orientaciones implantadas por los competidores son eficaces, puede ser que pierda demasiada participación de mercado antes de que aproveche de los "caminos" trazados por la competencia.

En el caso de estrategias de la mano o de ignorar a la competencia, la organización de ventas deberá ser suficientemente capaz flexible para detectar y explotar con eficacia las oportunidades que se le presenten las nuevas situaciones que continuamente aparecen en los mercados. Por ejemplo, en muchos mercados las empresas fabricantes de productos farmacéuticos que se venden sin necesidad de receta médica lograron potenciar ampliamente su base de distribución al comenzar a venderse en tiendas de auto servicio y restaurantes, maquinas expendedoras, etcétera.

#### **Estrategia impulsora de resultados basadas en capacidades.**

La estrategia basada en las capacidades, también denominada estrategia en los recursos, define la postura con la que ha de participar la empresa en el mercado al que se dirige y que forma se logrará esa participación. A este respecto se plantean cuatro opciones-impulsoras.

*Ordeñar.* La empresa define políticas de altas utilidades, donde el propósito fundamental es obtener la mayor cantidad de utilidades permanentemente, aun a costa del futuro de la organización. Esta estrategia suele ser útil cuando un mercado ha dejado de ser atractivo y de lo que se trata es de obtener la mayor cantidad de utilidades; sin embargo, si se asume en un contexto estratégico interno donde no se están agregando negocios alternativos, esta estrategia puede implicar serios peligros, ya que dejará abiertas las puertas en segmentos de mercado que aparentemente poco a poco pierden su atractivo. Por lo mismo, no pagan el precio de permanecer en él, y se

establecen nuevos competidores, por ejemplo, Xerox dejó el segmento de las copadoras pequeñas por que considero que era un mercado con baja rentabilidad. Años después pagaron el precio, los japoneses hicieron su aparición en estos mercados, con copadoras funcionales a la mitad de precio. Nuevamente fue atractivo un segmento que según los criterios corporativos de Xerox ya no lo era. Esto demuestra que los mercados no siempre dejan de ser atractivos por si mismos, si no que por nuestra falta de flexibilidad operativa se toman decisiones en este sentido. Los mercados son ordeñables siempre que el número de competidores y la calidad de las marcas involucradas en los sectores lo vayan permitiendo.

*Conservar o Proteger.* Las empresas pueden optar por elegir un curso estratégico que tenga como objetivo mantener las posiciones de mercado alcanzadas hasta ese momento. Esta es la llamada estrategia de conservar o proteger, con la que se pretende, fundamentalmente, no perder participación de mercado.

Este tipo de estrategia se materializa mediante dos acciones:

1. Reteniendo a los actuales consumidores o usuarios basados en productos con los menores costos.
2. Atrayendo a nuevos consumidores o usuarios al mercado, pero con el fin de sustituir a los que van perdiendo.

Hay diversas razones para que una empresa adopte una estrategia de protección, por ejemplo:

- No identificar otras posibles vías de crecimiento.
- Estar satisfecha con el volumen de negocio alcanzando.
- Tener objetivos corporativos más importantes, como fortalecer el flujo de efectivo o de tesorería.
- No disponer de los recursos que requeriría una estrategia de crecimiento.
- Estar en un mercado muy maduro en el que todo crecimiento deberá producirse a expensas de la competencia, pero considera que iniciar una confrontación frontal implicaría cuantiosas inversiones sin tener plena certeza del éxito.
- Mantener una posición débil en un mercado muy fragmentado en el que sus actividades estratégicas tendrían poco impacto; en consecuencia, los recursos a invertir corren un alto riesgo de convertirse en verdaderas pérdidas.
- Temer las reacciones de un competidor más fuerte, que ocupa una posición dominante en el mercado, etcétera.

*Crece o Invertir.* Implica lograr un aumento sostenido de la participación de mercado, ya sea en los mercados o segmentos servidos por la empresa, o participando en nuevas áreas, con nuevos productos.

La alternativa de las estrategias impulsoras que más incide en el área de ventas es la estrategia basada en capacidades y, dentro de ella, las opciones

de crecimiento. Las implicaciones sobre el área de ventas de una estrategia de crecimiento son las siguientes:

- Buscar nuevos clientes.
- Aprender a elaborar nuevos productos.
- Utilizar nuevas técnicas de venta.
- Emplear nuevas políticas para conquistar el mercado.
- Nuevas responsabilidades.

Al adoptar una estrategia de crecimiento en capacidades la empresa debe asumir como primera premisa que el crecimiento requiere de nuevos activos fijos, pero también del acumulativo de talento humano y particularmente de talento comercial, que es el que al final se va a enfrentar al mercado y, en consecuencia, se convierte en la bujía del proyecto. Ahora bien, el crecimiento puede partir de dos posibles alternativas de acción:

1. Crecer con los productos existentes.
2. Crecer con productos nuevos.

En ambos casos, la empresa tiene cuatro posibles áreas de acción:

1. Los mercados o segmentos en que viene concurriendo.
2. Nuevas áreas geográficas que signifiquen un mayor alcance.
3. Otros segmentos, grupos de clientes con características semejantes, pero distintos a los actuales, clientes que no utilizaban el producto
4. Abrir mercados, nuevos negocios en el sector competitivo.

Dependiendo del tipo de acción que elijan y del área a que se dirigirá, la acción estratégica a ejecutar recibe distintos nombres. Las opciones que primero se analizan son las relacionadas con los productos existentes. La razón es muy simple, estos productos están vinculados con una infraestructura que más fácilmente asimilará cualquier estrategia que se proponga. Estas corresponden a las estrategias más usuales en el área de mercadotecnia, ya que generalmente la responsabilidad más importante de un ejecutivo de mercadotecnia o de ventas es la de hacer crecer la empresa a partir de los productos o servicios existentes en su portafolio.

Al aplicar una o varias de las distintas opciones que tiene al seguir una estrategia de crecimiento, la empresa podría:

- Rediseñar las acciones que respaldan la mezcla de mercadotecnia, para vender más de sus productos o servicios los clientes actuales, para incrementar la participación de los clientes actuales y capturar aquellos que siendo semejantes no están en la cartera.
- Dirigir los esfuerzos de mercadotecnia hacia nuevas áreas geográficas mediante un proceso de expansión de sus actividades en el ámbito nacional, internacional o global: *ampliación de los segmentos*. Esta es la estrategia que han adoptado muchas empresas que se han iniciado en un área geográfica muy limitada, a veces a una sola población, luego han ido creciendo hasta cubrir todo el territorio nacional pasando, finalmente, a los mercados internacionales.

- Guiar sus acciones de mercadotecnia hacia las nuevas áreas de mercado mediante el uso de nuevos canales de distribución: *ampliación de los segmentos y de medios o canales de venta*. Ejemplos históricos ilustrativos son los productos farmacéuticos que se venden sin receta médica. Estos canales también puede ser completamente nuevos para el sector: venta por Internet, correo directo, teléfono, etc.
- Encaminar sus acciones de mercadotecnia hacia nuevos segmentos dentro del mismo mercado, a *nuevos usuarios*, pero que de alguna manera pertenezcan a la misma categoría de consumidores: reposicionamiento del producto; es decir, un *reposicionamiento del producto* buscando ganar un espacio en la mente de los consumidores diferente al que se venía ocupando.
- Dirigir sus esfuerzos de mercadotecnia con los mismos productos, penetrar en mercados completamente diferentes a los que servía la empresa con anterioridad: desarrollar los mercados.

**Desinvertir o salir.** Eliminar productos o áreas de negocios mediante la disminución, gradual o repentina, de sus participaciones de mercado. Esta estrategia es importante, ya que al reducir los ciclos de vida de los productos se ha originado una nueva variante comercial en la estrategia del negocio, y es decir en qué momento retirar un producto del mercado y en qué fases.

Ejemplo: Es Gillette, que desde hace varios años, no años, lustros, ha tenido una gran precisión en ser ellos mismos los que desplazan del mercado a sus productos. No esperan que lo haga la competencia, marcas en las que han invertido las van "dejando morir", más no las sacan del mercado, sino que paulatinamente van haciendo esfuerzos de mercadotecnia, con los que impulsan los nuevos productos y simultáneamente van retirando del mercado los otros productos. Por cuantos años siguieron vendiendo la hoja de afeitar de doble filo, con aquellos rastrillos que prácticamente hoy en día son piezas de colección o de museo, este producto, que fue el campeón durante varias décadas, fue siendo desplazado por otros productos de la misma marca, con forme se desarrollaron los productos a base de plástico, dando entrada a un nuevo concepto, los rastrillos desechables de una sola hoja. Posteriormente aparecieron las dobles hojas, después las flexibles, más aún, en la década de los 90 sacaron al mercado toda una línea con imagen y diseños especiales para el mercado femenino, y sobre esta misma línea siguen introduciendo mejoras. El proceso estratégico llevo al campeón a un descenso paulatino, aprovecharon las ventas de este producto hasta sus últimos días, que quizás fueron en las barberías, y finalmente fue enviado a las vitrinas de esta ejemplar organización, donde tal vez guarden estos productos como trofeos del pasado. Gillette, con esta estrategia de desinvertir, mantiene su liderazgo a nivel mundial en un producto con uso tan intensivo, diario, tanto para hombres como para mujeres.

### Objetivos de la Mercadotecnia.

Cualquiera que sea la estrategia elegida o el área a la que se dirija, toda acción de mercadotecnia puede resumirse en tres tipos de objetivos alternativos:

1. Aumentar la base de consumidores actuales.
2. Incrementar el uso de los productos.
3. Elevar la participación de mercado en los clientes actuales.

En la figura 2.8 se ilustran en forma grafica estas alternativas; como podrá apreciarse, cada una de ellas presenta diferentes formas de definición.

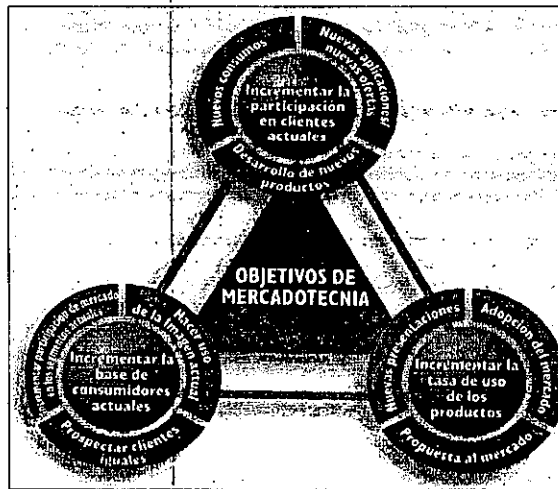


Figura 2.8 Objetivos de la mercadotecnia.

*Aumentar la base de consumidores actuales.* Una primera forma de lograrlo es "atacando" a los clientes de los segmentos a los que sirve la empresa en la actualidad. Ejemplo de ello pueden ser los casos en los que se logra que los consumidores de vino beban cerveza, los que compran productos endulzados con azúcar consuman productos Light, los que utilizan máquinas de escribir eléctricas o electrónicas usen computadoras personales, los que consumen azúcar natural la cambien por edulcorantes artificiales, etcétera. Para lograr este objetivo el uso de la imagen actual es parte de este ciclo, ya que va a ser más fácil, más barato, trabajar con la misma imagen actual que diseñar una nueva. Son muchas las organizaciones que basan su crecimiento en el incremento de la cartera de los clientes actuales empleando la misma imagen. La imagen creada en un mercado atrae o aleja nuevos consumidores, dependiendo de las cualidades de la misma. Imaginar que alguien vende un reloj ayudara a tomar la decisión, si se tiene con que comprarlo la sola imagen del reloj ayudara a tomar la decisión. Esta es la guerra que se vive hoy en día en el mercado del tequila, cada marca lucha por una imagen para ampliar la base de clientes leales. El problema es que

ya son demasiadas marcas. Puede suceder que al llegar a un restaurante o a la tienda el consumidor, sin pensar en marca, simplemente diga "sírvarme un blanco" o bien, "el que usted recomiende". La otra parte de este ciclo es prospectar clientes iguales, aunque lo de clientes iguales siempre será cuestionable, mejor se consideran clientes agrupables. El tema de prospectación, es una tarea que alimenta y sustenta la imagen de la marca. Si se decide plantear los objetivos de acuerdo con el incremento de la base de los consumidores actuales, se tiene tres alternativas: establecer un número de clientes a capturar, determinar que participación de mercado se desea e instituir propósitos relacionados con la imagen.

*Incrementar el uso de los productos.* La forma de lograr este objetivo evidentemente es aumentando el uso o consumo *per capita*, el asunto está en que pasos hay que dar para llegar a ello. El primer ciclo puede iniciarse con nuevas propuestas de uso o de características al mercado, una segunda etapa consistirá en diseñar nuevas presentaciones, un tercer paso sería la adopción del mercado.

Una primera forma consiste en ofrecer características que hagan atractivo el emplear en mayor proporción el producto. Por ejemplo. Champú suave que puede ser utilizado a diario sin dañar el cabello, o una margarina "dietética" que no engorda ni produce colesterol; otro ejemplo análogo en el mercado son las cremas dentales, su consumo se ha incrementado en las últimas décadas debido a que inicialmente se recomendaba una vez al día (al levantarse), luego dos veces (al levantarse y al acostarse) y en la actualidad cinco veces: al levantarse, al acostarse, y después de cada comida. Lo mismo sucedió con el tequila durante la década de los 80, cuando dejó de ser una bebida ocasional para convertirse en el aperitivo por excelencia, lo que ha generado, entre otras cosas, más de 200 marcas de este producto.

Una segunda forma consiste en identificar nuevos usos o aplicaciones para los mismos productos o servicios. Continuando con el tequila, al combinarse también con toronja desato la "guerra de las toronjas", se identifico un nuevo uso del tequila y de pronto una bebida que siempre se había considerado para las ocasiones especiales, como el día de la independencia, el día de la revolución, la sociedad adopto al tequila combinado con refresco de toronja y produjo un fenómeno inesperado, gran cantidad de consumidores de Barcadi y de presidente los cambiaron por el tequila. La marca Squirt había vivido por muchos, pero muchos años en ese nicho de mercado, como el proveedor nacional líder del refresco de toronja, sin que nadie lo molestara, pero el cambio en el tipo y en el uso del tequila ocasionó que los dos gigantes del sector coca cola y Pepsi decidieran entrar con sus propias marcas en la primera mitad de la década de los 90.

*Elevar la participación de mercado en los clientes actuales.* La premisa de este objetivo es: *Más productos a los mismos clientes, más participación por cliente, no más clientes con los mismos productos, no más participación de mercado.*



Este objetivo pretende retomar las relaciones ya establecidas con los clientes; se observa en mercados que ya han adquirido cierta madurez y los clientes "reparten" sus consumos entre dos o tres marcas, más con aquello de qué es malo tener un solo proveedor. El objetivo de esta estrategia comercial es refutar la posición de la competencia, maximizando la participación del mercado en los consumidores actuales. Para lograr este objetivo es necesario organizar la fuerza de ventas, identificando dónde y en que grupos de clientes se tiene una baja participación en los consumos, es decir, quizás un cliente importante de la base de datos, compre entre 70 u 80% a la competencia y a la empresa solamente 20 o 30%, o quizá menos. adoptar este objetivo de mercadeo, además de incrementar las ventas, implica una gran ventaja en caso de lograr aumentar la base de la relación con los clientes.

Otra parte del ciclo de este objetivo de más productos, más ventas a los clientes actuales, consiste en crear un mercado nuevo, desarrollar nuevos consumos como consecuencia de la introducción de un producto completamente nuevo en el mercado, con ello se ampliara la base de la relación que se tiene con los clientes actuales y, claro, en una segunda instancia, a traerá a los consumidores que estaban utilizando productos o servicios que si bien no son similares al nuevo, si servían para satisfacer la misma necesidad genérica. La televisión atrajo consumidores y usuarios de otros medios que se utilizaban para satisfacer la demanda de entretenimiento (cine, teatro, libros y revistas principalmente); los CD's desplazaron al acetato, pero también al casete, etcétera.

### **2.1.5 De la mercadotecnia a las ventas.**

Uno de los retos al que se enfrentan las organizaciones ante el medio ambiente, pero también ante la cultura de la organización es lograr establecer un enlace eficaz entre la estrategia de mercadotecnia y la estrategia de ventas. Donde probable mente se encuentren los principales elementos que obstaculicen o impidan el buen entendimiento entre estas dos definiciones es precisamente la cultura. La experiencia indica que en la mayoría de las situaciones el enemigo no está afuera de la empresa sino adentro, se encuentra en el interior. A veces por ignorancia, otras por necesidad, o por malos sentimientos.

Lo más difícil de demostrar es la intencionalidad los actos de los seres humanos dentro de las organizaciones. La cultura de poder en la organización se convierte, entonces, de ser factor crítico a facilitador de este proceso o en el principal obstáculo. La forma en que cada gerencia ejerce este poder ha de influir directamente para que haya un buen enlace entre la mercadotecnia y las ventas. Crear este enlace sería imposible si seguimos considerando a los vendedores sólo como toma pedidos y no como elementos clave que contribuyen a la formulación y ejecución de la estrategia de la mercadotecnia.

### Plan de mercadotecnia.

Después de seleccionar los objetivos y la estrategia impulsora de la mercadotecnia, la siguiente etapa del plan es definir los pasos y proyectos operativos o tácticos de la misma. El plan operativo de mercadotecnia parte precisamente de la estrategia que ya se ha seleccionado para tomar un conjunto de decisiones que habrán de dar forma y secuencia a las actividades que deberán administrarse.

En la figura 2.9 Se establece el flujo de decisiones y las relaciones que deben guardarse para la elaboración de un plan de mercadotecnia. Se podrá apreciar que esta actividad gerencial involucra varias decisiones que por si mismas van marcando la ruta de acción y también la organización necesaria para ver su ejecución.



Figura 2.9 Elementos del plan de mercadotecnia y su enlace con la fuerza de ventas.

La primera de estas actividades es la definición de una visión, que ciertamente debe anteceder a la selección de la estrategia, la visión de futuro es una imagen de lo que se desea lograr en un tiempo determinado. Una buena visión debe ser lo más nitida posible, deben evitarse generalidades como (continuar siendo la excelencia en el servicio), Una visión debe enunciar aspectos más concretos, entre mayor sea el grado en que se especifiquen los elementos deseados para el futuro, esta será más nitida, y en consecuencia más poderosa. Si bien debe haber sueños, y éstos tienen que ser alcanzables.

*El plan de mercadotecnia* debe incorporar los objetivos específicos que se encuentren alineados con la visión de la organización y con la estrategia impulsora, no sin antes realizar un análisis y aproximación de la *situación actual* específica del medio ambiente que ha de afectar la ejecución del plan de mercadotecnia. Entre los elementos que deben considerarse en un plan de mercadotecnia se encuentran los siguientes:

- Consideraciones legales de comercialización.
- Elementos culturales, del mercado al que se está pretendiendo dirigir el producto. Estos elementos incorporan los hábitos, las costumbres, los valores, que comparte la humanidad que representa al grupo de consumidores al que se dirige o pretende dirigir la organización.
- Consideraciones en referencia al ambiente social, en particular al nivel de aceptación y cuestionamientos que la misma sociedad hace del producto que se vende, no es lo mismo tratar de vender mermelada de nopal que madera de pino o cigarrillos.
- Variables económicas que afectan directa o indirecta los niveles de consumo, variables que alteran la capacidad de compra del mercado. Esta selección de variables debe servir para hacer un análisis de la sensibilidad del ambiente económico, pero de una manera más específica. De lo que se trata es de establecer correlaciones entre la economía y la elasticidad del mercado al que se concurre. Un ejemplo son los puntos de destino turístico y su correlación con el turista nacional y el turista extranjero.
- Competencia ¿Cuántos son?, ¿Qué venden?, ¿Con qué nivel tecnológico?, ¿Cuales son sus canales de distribución?, ¿Cómo venden?, ¿A qué precio?, ¿Con qué servicio? En este sentido, la sugerencia es que la organización haga el intento de analizar a la competencia determinando su mezcla de mercadotecnia completa para crear una base de datos que sea actualizada periódicamente.
- Proveedores disponibles que intervienen en las variantes clave de mercadotecnia; teniendo una interacción con el área de mercadotecnia y que deben ser homologados y supervisados por el área, están los siguientes: los medios (canales de televisión abierta y por cable, radio, periódico, revistas) y los representantes de medios, fotógrafos, bancos de imágenes, diseñadores gráficos, agencias de modelos, agencias publicitarias, despachos de investigación de mercados, estudios de producción artistas y representantes, rotulistas, consultores, etcétera.

*El mercado.* De todas las variables ambientales es evidente que conocer el mercado es la clave, entre las variables que se sugieren tener en cuenta las están las siguientes:

- Cantidad y localización de los consumidores potenciales.
  - Número y localización de los consumidores actuales.
  - Nivel o grado de aceptación de los grupos de clientes.
  - Disposición – prioridad de compra del cliente.
  - Tasa de consumo por cliente o por grupos de clientes, según sea el caso.
- En general, en una mercadotecnia de negocio a negocio usualmente el análisis se personaliza, pero si la organización se dirige al consumidor

final es más sencillo agrupar a los clientes, si bien, puede suceder que se tengan las dos situaciones.

- Tendencias de consumo de los grupos de clientes.

Seguramente se podría hacer una lista de dos o tres hojas con diversas variables relacionadas con el comportamiento de los segmentos que integran el mercado. La tarea es acumular información para tener un conocimiento pleno de estos puntos que se señalan y la herramienta para lograrlo es hacer una investigación de mercados. No ocasionalmente, hacerla sistemáticamente, refiriéndose a tener una disciplina de hacer encuestas. No se piensa en cuestionar a todo el mercado, determinar con claridad cual es el objetivo, que información desea obtener, de quien y será sorprendente que no se necesita un universo enorme de encuestas para obtener información y tomar mejores decisiones. Para una buena planeación de una investigación de mercados se recomienda:

- a) Definir los objetivos de la investigación o encuesta.
- b) Planteamiento de una hipótesis. No se trata de un su puesto complejo, puede ser simplemente, por ejemplo: "los descuentos de miércoles de plaza de la comercial mexicana incrementa el consumo de otras mercancías".
- c) Fuentes de información. Hay información que de alguna forma ya la proporcionaron el instituto nacional de estadística, geografía e informática, o la asociación o cámara a la que pertenece la empresa es pertinente allegarse esta información.
- d) Determinación del tamaño de la muestra. Existen diferentes algoritmos para ello, en un buen libro de estadística se puede consultar no hay que partir de poblaciones infinitas se debe considerar el universo específico que se desea medir.
- e) Desarrollo del cuestionario. Para ello se sugiere que al redactar cada pregunta se debe considerar, dos factores: definir el objetivo de cada pregunta, y procurar, en la medida que sea posible hacer preguntas cerradas, de otra manera el tratamiento estadístico se convertirá en un dolor de cabeza.
- f) Hacer una prueba piloto para validar el cuestionario;
- g) Determinar a quién, a qué hora, en donde, y como se aplicara la encuesta.
- h) Preparar a los encuestadores. Este paso es muy importante, ya que podría significar el fracaso de este esfuerzo.
- i) Recopilar los cuestionarios y capturar en una base de datos para poder hacer cruces de información.
- j) analizar los resultados contra los objetivos, y hacer conclusiones.

Las estrategias elegidas para ser ejecutadas por la mercadotecnia de la organización deben ser traducidas, y evitar al máximo caer en frases espectaculares, que suenan bien, visten claro, visten al que las dice o enuncia, pero no sirve por ejemplo declaraciones como: Ser la excelencia en el servicio, tratar a los clientes como reyes, en la empresa el cliente es primero, mantener el liderazgo. Son atractivas, interesantes, pero de ninguna manera estos enunciados pueden ni podrán sustituir a los objetivos de la mercadotecnia.

La mejor expresión de un plan que se refleja en los objetivos de mercadotecnia deben hacerse en términos cuantitativos y cualitativos. Un objetivo de mercadotecnia, sólido y bien definido, debe estar determinado por los siguientes criterios:

*Precisar el tiempo:* normalmente un plan de mercadotecnia se hace por escrito en un período específico, un año o el año fiscal, luego el objetivo anual debe desglosarse en trimestres, por semana, y si el caso lo requiere, diario.

*Especificar cantidad:* las ventas esperadas deben ser cuantificadas en las unidades que la organización actualmente utiliza y entiende, como, cajas, toneladas, costales.

*Explicar los objetivos mínimos:* con frecuencia se lanzan nuevos productos, se introduce la marca en nuevos mercados, pero estos propósitos usualmente implican pérdidas. Los objetivos de mercadotecnia deben prever esta situación estableciendo volúmenes mínimos de ventas, o sea, las pérdidas esperadas. Las pérdidas aceptables también deben ser especificadas, igual que se hace con las ganancias esperadas en su momento.

*Precisar la participación de mercado:* Las empresas grandes normalmente se preocupan por la participación de mercado. Un punto porcentual en la participación de mercado puede significar 10 millones, 100 millones o más. establecer únicamente objetivos de participación de mercado sin un estricto control de lo que ello significa en términos de pesos y centavos, pues puede causar una grave confusión en la organización.

Los objetivos de mercadotecnia.

Los objetivos de mercadotecnia deben definirse por marcas y líneas de producto, también pueden expresarse en términos de área geográficas. Los objetivos de ventas y las cuotas emergen de los objetivos de mercadotecnia. Si la suma total de las ventas por región, división y de los vendedores no son iguales a los objetivos de mercadotecnia, los planes y objetivos de publicidad, relaciones públicas, promociones y mercadeo directo no apoyan los objetivos de mercadotecnia, entonces el proceso completo estará desalineado.

A continuación se ejemplifica lo anterior con los datos de una organización que produce conservas. Tabla 2.1

Tabla 2.1 objetivos de mercadotecnia.

OBJETIVOS DE MERCADOTECNIA PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA DE ALIMENTOS EN CONSERVA.			
<b>Objetivo anual total de la organización: 1'115.000 cajas</b> <b>Línea: chiles jalapeños</b> <b>Objetivo anual: 750.000</b> <b>\$23.2 promedio por caja</b>			
producto	marca	volumen	Precio
Chiles enteros de 3Kg. Chiles en rajadas de 850 g.	SYSCO MARCA LIBRE GIGANTE MORENA	275.000	\$ 28.0
Chiles nachos de 3 Kg.		300.000	\$ 37.0
<b>total</b>		<b>750.000</b>	<b>\$ 23.2</b>
Objetivos de ventas por línea-segmento			
Línea	autoservicios	Hoteles/ restaurantes	total
Chiles jalapeños	450.000	300.000	750.000
Almibares	47.000	123.000	170.000
Salsas	115.000	80.000	195.000
<b>total</b>	<b>612.000</b>	<b>503.000</b>	<b>1'115.000</b>

En el ejemplo se mencionan algunos de los objetivos que hay que considerar. Para propósitos del ejemplo anterior se reduce las presentaciones y las líneas, la realidad es que en este tipo de organizaciones encontramos de seis a ocho presentaciones en cada producto y alguna variación dentro del mismo origina otras tantas, por ejemplo, si la empresa produce además de chiles enteros, chiles en rajadas, entonces se genera otra familia de presentaciones y

si además elabora "nachos" es decir chiles en rodajas, entonces se crea otra serie de presentaciones, y también puede agregarse los chiles chipotle, que son un derivado de los chiles jalapeños maduros, así como otras líneas de productos. Sin embargo, se plantea en una forma simplificada con el propósito de ilustrar el concepto básico al que se desea hacer referencia, que es el establecimiento de los objetivos tipo de mercadotecnia.

De acuerdo con la mezcla de mercadotecnia, estos objetivos estarán planteando el volumen, el precio, y el producto, pero faltara especificar el mercado meta al que se dirigirá la organización. Esta es una tarea que corresponde al área de mercadotecnia, el seleccionar el *mercado meta*: el segmento de mercado que ha de seleccionarse en cualquier caso debe tener su finalidad: es decir, que haga más rentable a la empresa no vale la pena que tengan sueños románticos, debe seleccionarse teniendo en cuenta, por supuesto el grado de convergencia entre el segmento de mercado y la infraestructura de la organización y nunca olvidar el mercado meta que se desea atacar.

A continuación se plantean una serie de preguntas que se consideran esenciales para aclarar el grado de conocimiento de los clientes o grupos de consumidores:

- ¿Cuáles son los mejores clientes y prospectos?
- ¿Quiénes representan el mayor porcentaje de las ventas de la empresa?
- ¿Cómo se perciben nuestro producto?
- ¿Qué esperan los clientes de un proveedor como nosotros?
- ¿Cómo podrían satisfacerse sus deseos y necesidades en forma rentable?
- ¿Cuál es el potencial del mercado en cuestión?
- ¿Vendemos o deberíamos vender bienes, servicios, o ambos?
- ¿Qué es lo que los clientes leen, escuchan y ven? ¿en que forma nuestros productos se relacionan con estos elementos?

Las respuestas a estas preguntas, que no tienen nada especial, representan un activo cultural gerencial para la empresa. El tener una conciencia absoluta de las respuestas a estas preguntas fortalecerá la cultura interna del área de mercadotecnia y la fuerza de ventas, de hecho debería hacerse un análisis conjuntos respecto a las respuestas que se vayan dando a cada cuestión que se ha señalado. Si en una organización ya se tiene una buena segmentación del mercado, la relación que aparece no aportara nada bueno, pero si no se tiene, surgen dudas o mejorarla, se incluye una lista de criterios de segmentación que bien vale la pena revisar con cuidado. En la segmentación y en la resegmentación de mercados nacen, hoy en día, las ideas que generan oportunidades de negocio:

1. Demografía: rango de edad, sexo, nivel de ingresos, ocupación, religión, grupo étnico o raza, clase social y nivel educativo.
2. Geografía: país, región, estado, municipio, ciudad o colonia (s), tamaño de la población clima densidad poblacional, dinámica demográfica.

3. Psicografía: nivel de liderazgo, nivel de extroversión o introversión, orientado a resultados o satisfecho con el statu quo, independiente o dependiente, conservador o liberal, tradicionalista o revolucionario, nivel de individualismo, conciencia y participación social.
4. Conducta como consumidor: tasa de uso o consumo, beneficios buscados, método de forma de uso que se da al producto, frecuencia de uso, cuando se compra.
5. Si se trata de mercadotecnia de negocio a negocio, hay que tomar en cuenta el tipo de negocio, como: manufactura, mayorista, detallista, servicio, tamaño del negocio, fortaleza financiera, cantidad de empleados, ubicación de oficinas y de su planta, en algunos casos, estructura organizacional, nivel de ventas, requerimientos o especificaciones especiales, patentes o licencias.

No se espera tener toda la información para empezar a segmentar el mercado, al primer intento seguro que faltaran datos y referencias. La segmentación, como toda herramienta gerencial, es necesario aprender a utilizarla y luego adaptarla al negocio que en particular se este empleando. La segmentación no es un acto de un día o que se de una sola vez, es una actividad gerencial que debe realizarse periódicamente, por lo menos una vez al año. El medio ambiente cambia, la tecnología también, surgen nuevos competidores, nuevas alternativas, que pueden sustituir los productos y lo que afectan la conducta de los consumidores, de manera que la segmentación responde a una fotografía que se toma en un momento determinado, es la clave para que realmente se haga de la segmentación una herramienta estratégica y no un simple ejercicio de agrupación de los clientes; Es ejercitarla en forma periódica, revisar si la foto sigue o no sigue, o bien, si no han surgido nuevos escenarios, en lo mejor de los casos, crear estos. Empleando la segmentación se generan ideas, ideas para nuevos negocios. Así que al segmentar se debe cuestionar de que otra forma se podría segmentar.

Seleccionado el mercado meta y los objetivos de mercadotecnia: deberá procederse con la definición de la mezcla de mercadotecnia. El planteamiento de la mezcla de mercadotecnia permitirá a la gerencia visualizar con detalle las acciones que deberán ser ejecutadas y preparar a la organización para ello.

A continuación se expondrá de forma general los elementos que forman la mezcla de mercadotecnia:

El primero de los elementos de la mezcla de mercadotecnia que se debe considerar es *el producto*, ¿por qué?, La razón es la siguiente: las organizaciones que en el final del siglo XX, lucrativas o no lucrativas, ya sea que tengan o no procesos de manufactura o se dediquen a proveer o a comercializar bienes o servicios, estén bajo una influencia directa de la tecnología, así que hay algún fenómeno que este siglo XX deo en la historia de la humanidad como herencia es, sin duda, la explosión del talento humano como generador de tecnología, y precisamente el conocimiento tecnológico lo



que cambia los productos, los mejora, los hace más atractivos. Si una organización cuenta con un producto competitivo, tiene la mitad del camino andado, lo que sigue es encontrar el equilibrio económico para su comercialización de forma rentable. Pero si una empresa no tiene el producto correcto, el resto de los esfuerzos que realicen podrán apoyar, pero las diferencias o desventajas que se tengan en el producto tarde o temprano sacarán a la empresa del mercado. Y. ¿de qué depende un producto?, Dé la tecnología, ¿de qué depende que tengan calidad?, Dé la tecnología. Existen productos que tienen el inicio de una estrategia de mercadotecnia, ejemplos históricos son Coca-Cola, Sony, Blanca Nieves y los Siete Enanos, La Baguette, el pan blanco Bimbo, Apple, Pizza Hut, General Motors, etc.

El producto es lo que al final del camino el consumidor va obtener y a conservar de la organización, ya sea físicamente, en el caso de un bien, o como una experiencia, en el caso de un servicio. La guerra del tiempo en la entrega de pizzas por momentos los hizo olvidarse que lo más importante es el producto: "se la entregamos en 30 minutos, si no la pizza es totalmente gratis". El cliente seguramente preferirá que se tarden más para recibir un producto de calidad, así por ejemplo las últimas campañas de Pizza Hut lanzadas en Estados Unidos ya no hablan de precio. Se está retomando lo más importante para tener un buen negocio y que sea sostenible, un buen producto. Los productos pueden definirse en fusión de muy diversas variables, aquí se señalan las que se consideran las más trascendentes: empaques y características, prestaciones, especificaciones o contenidos, funcionalidad, estética, nivel de calidad.

Seleccionar *el precio* para cada segmento del mercado, para cada presentación, es una decisión que puede ser tan simple como asignar un precio 5% por debajo de la competencia, pero puede ser tan complejo que sea necesario un empleo o desarrollo, inclusive, de un modelo que auxilie para determinarlo. Fijar el precio es otra decisión delicada, el precio trae escondidas las utilidades que podrán obtenerse, así que un error y el proyecto se viene para abajo. Una de las tareas más difíciles es desarrollar estrategias de precios, en el comercio, en el intercambio entre vendedores y compradores; el precio representa el "valor" en que ambos se encuentren satisfechos, uno por el trabajo que le costo producir y el otro por el uso que le dará a su dinero.

Cualquier estrategia de precios deberá estar sujeta a las intenciones, a la filosofía de la empresa, entre otras pueden ser las siguientes: incrementar la participación de mercado, aumentar el flujo de efectivo, maximizar las ventas, obtener el mayor retorno de la inversión, estabilizar el precio del mercado, desanimar a la nueva competencia de entrar al mercado y por supuesto, maximizar las utilidades. Estas intenciones serán afectadas por la filosofía de la empresa, pero también por la situación financiera por la que atreviese la organización. Más una vez que estas intenciones económicas se han establecido, es necesario poner en practica la estrategia de precios a seguir algunas pueden ser las siguientes: *ordeñar contra penetrar el mercado, precios fijos contra precios variables, un grupo de precios para toda la línea*

*contra precio por producto de línea, precios personalizados, asignar un valor al prestigio, precios con efectos psicológicos.*

En el caso de los nuevos productos, uno de los puntos centrales a decidir es si se ordeña al mercado, se desnata, como también se dice, o se busca lograr una compenetración en el mercado. La estrategia de ordeñar o desnatar, fija un precio artificialmente alto para tomar ventaja de la disposición de los compradores iniciales, que pagan un alto precio por que no hay otra alternativa, entonces conforme otros competidores entren al mercado con productos semejantes, los niveles de precio van disminuyendo. Como es de esperarse, grandes utilidades y grandes rendimientos atraerán más de la competencia, si bien es una forma de recuperar lo invertido en invitación a los competidores. Una estrategia de penetración buscaría colocar el producto a precios más bajos, más accesibles, que por una parte desanimen a la competencia y por otra parte permitan a la organización atrincherarse.

La segunda estrategia plantea usar precios fijos o variables. El uso de los precios fijos cancela la posibilidad de negociar, "de regatear". El precio se establece y el consumidor deberá decidir si está dispuesto a pagar el precio o no. Con precios variables, la posibilidad de negociar se encuentra abierta. Debido a lo complejo que es manejar precios variables, usualmente se emplean precios fijos, sin embargo, existen algunos sectores que aún lo emplean, como el cambaceo y las ventanas y reuniones particulares, como algunas marcas de cosméticos lo hacen. En el momento del cierre se deja al vendedor establecer el precio final, por su puesto, con un precio mínimo.

La tercera estrategia se refiere al uso de un precio o de un conjunto de precios, el ejemplo típico lo tenemos con algunos detallistas. El caso de la tienda que vende vestidos de mujer, que establece cinco precios genéricos; \$150.00, \$200.00, \$300.00, \$500.00 y \$ 700.00, así todos los vestidos de la tienda se establecen en función de estos cinco precios, ningún otro. Esto facilita el manejo de inventarios y simplifica la decisión del consumidor. Existen tiendas que, sobre todo, venden por el volumen: en la ciudad de México son frecuentes estas practicas, y en Estados Unidos hay un ejemplo payshoes, donde encuentran tres o cuatro precios y de 10 a 15 modelos.

El uso del prestigio como parte del precio a pagar por el mercado meta es una estrategia que tiene mucho que ver con el grado de asociación que tenga el mercado meta con el producto y el prestigio que significará la posesión o el uso del producto. Entre los ejemplos que ilustran esto se encuentran: las joyas, cierto tipo de ropa, como abrigos, los automóviles deportivos, etc. Existen marcas que prevalecen en el mercado con un sobreprecio originado en el prestigio, como sucede con Rolex y BMW.

En México surgió el nacimiento de una de estas marcas que vende prestigio: Aca Joe: su planta que se encuentra en San Juan del Río, Querétaro, y hoy en día tiene tiendas en el extranjero. El prestigio vale, la decisión es asignarle un valor adecuado que el cliente esté dispuesto a pagar. Una tarea nada fácil y que dependerá, entre otras variables, de la experiencia gerencial, de la

antigüedad de la marca, de sus características y de la preparación que se haya cultivado en la mente de los mercados meta.

La última estrategia que se plantea para establecer precios es lo que llamamos el efecto psicológico, el cual se relaciona con los límites o umbral que un precio puede tener, el nivel o el grado en que a prácticas de precios se aplica bien en autoservicios, donde se colocan ofertas como: "Lléveselo por \$9.95" o bien fijan un precio de \$10.05, suponiendo que el precio límite de este producto fuese \$10.00. En ese sentido, el punto es detectar el nivel de sensibilidad del mercado meta y decidirlo.

El siguiente elemento de la mezcla de la mercadotecnia es la *distribución*; representa decidir la elección de los canales de venta, que serán los que hagan llegar el producto al cliente final; los canales de distribución son una variable en el proceso de mercadotecnia, tienen una gran cantidad de variables exógenas que les afectan y que, en consecuencia, también lo hacen con la organización. Los canales de distribución afectan el resto de las variables de la mezcla de mercadotecnia. El asunto es decidir quién distribuye y cómo, esto implica un alto riesgo, pues una equivocación que dé marcha atrás el proceso tiene costos.

A continuación se mencionan algunos factores que pueden influenciar el diseño de la red de canales de distribución:

- El número de consumidores y su dispersión geográfica.
- El volumen de compra por consumidor.
- La naturaleza del producto, si es o no perecedero, su valor, su densidad o volumen ocupado, requerimientos de servicios y maniobrabilidad.
- El grado e intensidad de promoción que se requiere que realice el distribuidor.
- Disponibilidad de intermediarios.
- El crecimiento o el decrecimiento de la infraestructura de la organización que elabora el producto a distribuir.
- Condiciones del contexto competitivo.

En forma específica, hay que considerar algunos criterios complementarios para seleccionar o evaluar en concreto a los distribuidores que habrán de integrar o que integren la red de distribución, como son la infraestructura económica, de transportes, almacenamiento, de puntos de ventas y de fuerzas de ventas del candidato, su tamaño relativo en la región en la que opera, solvencia económica, prestigio en el mercado que se asignará, nivel de cobertura del área, compatibilidad cultural en las líneas de productos manejadas por el candidato. Los canales de distribución deberán designarse también en función con el grado de participación y responsabilidad que se les encomendarán. El canal de distribución debe ofrecer los productos, es fundamental decidir la política a seguir en este sentido. Para estos efectos, puede optarse por lo siguiente:

*Distribución selectiva.* La estrategia es buscar y elegir un conjunto de candidatos entre los intermediarios más calificados y con una reputación establecida en el mercado que habrá de designarse.

*Distribución exclusiva.* La estrategia es establecer una especie de matrimonio comercial, que evidentemente trae derechos y obligaciones que por sí misma la política lo dice. Una exclusividad siempre tendrá ventajas y desventajas, todo depende de los objetivos de mercadotecnia y la estrategia de largo plazo.

*Distribución intensiva.* La estrategia es lograr la máxima disponibilidad y exhibición del producto; para tales efectos se busca establecer requerimientos mínimos para lograr la mayor cantidad de intermediarios.

Los esquemas tradicionales de los canales de distribución en productos dirigidos al consumidor final se ilustra en la figura 2.10

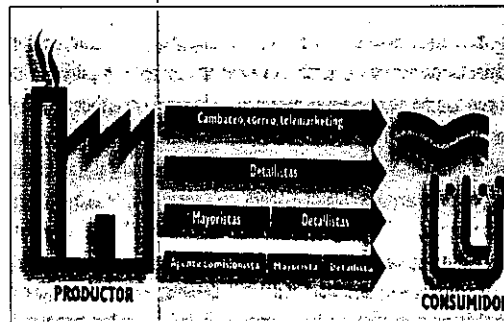
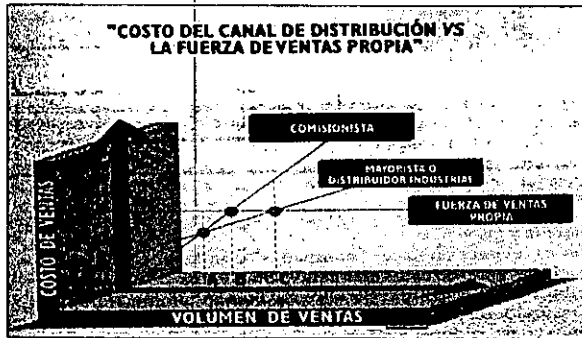


Figura 2.10 Esquemas tradicionales de los canales de distribución.

La diferencia básica que hay entre la estructura de los canales de distribución dirigidos al consumidor final y de negocio a negocio, es que los mayoristas se convierten en distribuidores industriales y salvo en casos muy aislados se tiene la participación de detallista, como sucede con algunos insumos industriales que llegan a comercializarse por medio de tlapalerías y ferreterías. Un distribuidor industrial tiene una serie de características que lo diferencian claramente de un distribuidor dirigido al consumidor final, esencialmente se trata de organizaciones que deben tener una especialidad similar a la del productor, de tal manera que la cartera de clientes de este intermediario sea compatible con el mercado meta buscado. Una de las variantes que se presentan es la necesidad de una fuerza de ventas con conocimientos técnicos, o por lo menos básicos, y que sean puestos en programas de capacitación para que manejen la nueva línea de productos que de suyo habrá de representar la distribución que les sea asignada.

Existe un punto adicional que señalar en lo referente a este elemento de la mezcla de mercadotecnia: en que momento es conveniente tener o no un distribuidor, donde el criterio opera es el costo. En que momento la demanda

o el tamaño de un mercado justifican una visita directa de la fuerza de ventas y hasta en que momento conveniente que estos costos corran por cuenta del distribuidor. Grafica 2.1 Costo de distribución vs. La fuerza de ventas.



Grafica 2.1 Costo de distribución vs. La fuerza de ventas.

En la gráfica se muestran los puntos de cruce en las líneas a, b, c, que indican momentos de decisión. El punto a, entre un comisionista y un distribuidor con una infraestructura propia, el punto b, entre el comisionista y la fuerza de ventas, propia y el punto c, entre distribuidor y la fuerza de ventas propia.

Pensar en este enlace de la estrategia de mercadotecnia a la estrategia de ventas; se llega a pensar en que la mercadotecnia, al definir el plan y el control de la comercialización dejan abiertos usualmente los objetivos del siguiente elemento de la mezcla de mercadotecnia: *la comunicación* con el mercado, al que en forma específica habría que referirse a propósito del enlace entre la mercadotecnia y la fuerza de ventas. La comunicación como parte de la mezcla de mercadotecnia se plantea, que se integra, a su vez, por otra mezcla, llamada elementos de *la mezcla de comunicación*: que se presentan en la figura 2.11

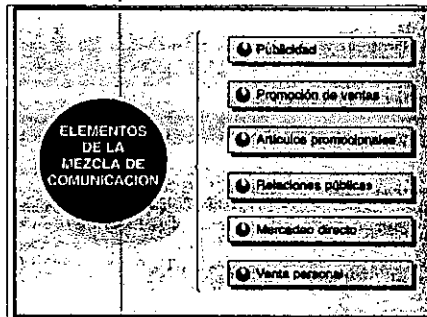


Figura 2.11 Elementos de la mezcla de comunicación.

En esta combinación de esfuerzos aparece el enlace entre la mercadotecnia y las ventas. Una de las actividades que la empresa debe vigilar es no caer en hacer "campañas" donde solo se toman en consideración alguno de estos elementos, pues el uso de cada uno de contribuirá al efecto final para lograr una comunicación eficaz con los consumidores, sobre todo en los casos en que la organización tenga como consumidores a diferentes canales de venta y, por otra parte, al consumidor final. Es preciso que se haga un plan donde claramente se especifique los recursos económicos involucrados, y por otra las acciones y los resultados esperados a fin de tener elementos que realmente permitan visualizar con claridad que se espera de todo esto. Una campaña integral de comunicación es una de las herramientas que hacen posible la realización de la estrategia de mercadotecnia, y esta campaña debe incluir, por lo menos en principio, el análisis de las diferentes combinaciones que pueden hacerse con los elementos de lo que llamamos la mezcla de comunicación.

A continuación se enuncian los conceptos implicados en cada uno de estos elementos:

*Publicidad.* Es el uso de medios masivos de comunicación para la transmisión de ideas acerca de las características, usos, puntos de compra ofertas, etcétera, de los productos de una organización pretende comercializar con el propósito de informar y persuadir a un auditorio en concreto.

*Promoción de ventas.* Este termino en particular, tanto en la literatura como en el ámbito empresarial, ha creado cierta confusión. Para propósitos de la mezcla de comunicación, el término promoción de ventas se reserva para todas aquellas actividades que complementan los esfuerzos de publicidad y de venta personal: exhibidores, displays, demostraciones, encuentros, congresos, cupones, descuentos, ofertas, etcétera. Se considera a la promoción de ventas también como la portadora de mensajes que refuercen una idea promocional o un mensaje publicitario.

*Artículos promocionales.* Son el conjunto de actividades relacionadas con la supervisión y coordinación del diseño, producción y distribución de artículos que hoy en día se han convertido en un complemento reforzador de la imagen, un medio de comunicación e inclusive en forma de ingresos complementaria para una importante cantidad de organizaciones.

*Relaciones publicas.* Son el conjunto de las actividades involucradas en generar y construir una buena disposición y armonía con los diferentes auditorios con los que trata la organización.

*Mercado directo.* El ámbito y alcance de esta herramienta de la mezcla promocional ha evolucionado y revolucionado los sistemas de comercialización, continuando el crecimiento explosivo observado en las ultimas tres décadas a nivel mundial lo avalan. El mercado directo de hecho representa un cambio fundamental en la forma de hacer mercadotecnia, de una mercadotecnia basada en hacer publicidad, folletos y catálogos, a una

mercadotecnia interactiva, de ahí se deriva la definición de mercado directo elaborada por The Direct marketing Association:

"Mercado directo es un sistema interactivo de mercadotecnia que emplea uno o más medios de comunicación para generar o provocar una respuesta medible y / o una transacción en cualquier locación".

El planteamiento del mercado directo por definición exige una comunicación uno a uno entre el que está mercadeando un producto y el prospecto, o el cliente. El mercado directo se debe visualizarlo como una herramienta que puede emplear cualquier medio de comunicación, pero su propósito, a diferencia de la publicidad, que ciertamente no cierra las ventas, no tiene una respuesta específica medible, salvo en casos donde se aislen eventos, situación en el mundo real poco probable; el mercado directo busca medir la respuesta de los prospectos, o clientes, así de entrada supone el uso de la base de datos, de lo que se llama en algunas organizaciones un sistema de inteligencia de mercado que permitan enviar mensajes dirigidos a clientes específicos y así poder realizar una persuasión personalizada al cliente. El mercado directo asume entonces que lo que se haga, se pueda, y se deba medir así se podrán establecer parámetros de medición muy concretos y saber cuanto se invirtió y cuánto se obtuvo, en términos de respuestas y por su puesto en términos de ventas, es decir, en pesos y en centavos.

El mercado directo asume también que puede efectuarse en cualquier locación, es decir, puede darse por televisión, por teléfono, por correo, por una visita personal, o bien en una plaza comercial o en cualquier punto de venta. El mercado directo plantea un cambio esencial en el quehacer de lo que en general se entiende por mercadotecnia; se podría decir que estos cambios van de una mercadotecnia tradicional o a la antigua a una mercadotecnia dinámica. Se plantea este concepto de mercadotecnia tradicional o a la antigua, como el modelo con el que fue concebido el rol de la mercadotecnia en la organización, un rol que consideraba la elaboración de anuncios publicitarios, colocación de los mismos en los medios y eventualmente supervisar el desplazamiento de los productos determinados puntos de venta. Por ejemplo, el gerente o supervisor de marca revisaba y supervisaba al producto y al personal que lo desplazaba, como sucedía en organizaciones como Fud, fabricante de embutidos, con una fuerza de ventas propia, en estands propios en el piso de las tiendas de autoservicio, el gerente de marca o de producto vigilaba el rol del personal, del stand y del producto. Fundamentalmente se busca cambiar el rol de la mercadotecnia en forma particular durante el proceso del consumo. A continuación se muestran las etapas y la forma en que se emplea este cambio:

De la mercadotecnia tradicional o "a la antigua" a lo dinámico.

- Etapa inicial, objetivos:
  - Crear interés en la marca y el servicio.
- Función de mercadotecnia:
  - Ejecutar funciones tradicionales.

- **Etapa de compra, objetivos:**
  - Convertir el interés en la primera compra.
- **Función de mercadotecnia:**
  - La función tradicional básicamente, en combinación con la función interactiva.
- **Etapa de consumo, objetivos:**
  - Crear recompra y establecer relaciones perdurables con los consumidores.
- **Función de la mercadotecnia:**
  - Persuasión personalizada e interactiva.

Es justamente en esta última etapa, a la cual se hace referencia, donde la mercadotecnia, haciendo uso del mercado directo, entra en un rol más protagonista, más interactivo, dando actividades de soporte a la fuerza de ventas, soporte que debe dirigirse a cerrar la venta, fortalecer la relación organización-cliente y establecer relaciones a largo plazo.

Es pertinente hacer la distinción entre lo que habrá de entenderse como funciones tradicionales o a la antigua y funciones dinámicas de la mercadotecnia, a continuación presenta una lista de cada una:

**Funciones tradicionales:**

- Publicidad.
- Ventas personales.
- Promoción de ventas.
- Relaciones públicas.
- Precios.
- Investigación de mercados.

**Funciones dinámicas:**

- Las áreas de interfases entre la operación y el consumo.
- Los momentos de verdad o de la oportunidad.
- La solicitud del producto.
- La entrega del producto.
- El uso y nuevo uso del producto.

*La venta personal.* Es la forma original de la promoción. Es la presentación de persona a persona sobre la base de un contacto inmediato e interactivo entre dos o más individuos. Con la asistencia de elementos escritos o en video, muestras y equipos, la venta personal tiene en comparación con el resto de los elementos de comunicación una ventaja aun con el mercado directo, el contrato humano, la responsabilidad de resoluciones, la posibilidad de aclaraciones, pero sobre todo es de todos los elementos el único que realmente cierra ventas con una gran probabilidad de éxito.

En este punto se desea tratar, la relación que hay entre mercadotecnia y ventas personales, Esta figura 2.12 basado en la mezcla de mercadotecnia,



permite ver como deberían enlazarse, ya que existe una tremenda confusión. Las ventas personales enunciadas en esta mezcla evidentemente son efectuadas por la fuerza de ventas de la organización, así, la manera que en principio, por lo menos conceptualmente, podría establecerse una relación clara entre ambas, es: las ventas están en función de la mercadotecnia, es decir de los propósitos globales que se establezcan en el plan de mercadotecnia de la organización.

Es pertinente señalar que hoy en día por más que se gaste en un plan de publicidad será imposible sustituir a la fuerza de ventas. En el ámbito nacional se puede indicar como claros ejemplos de estos las empresas dedicadas al sector de licores, cervezas, dulces, cigarros, etcétera. Organizaciones como Bacardi, Domecq, Bimbo, Cervecería Modelo, intervienen cuantiosas cantidades en sus campañas publicitarias en televisión y otros medios; sin embargo su éxito operativo esta basado en otras actividades que son encomendadas precisamente a la fuerza de ventas. Así como Bimbo, esta empresa ejemplar en tantos sentidos, ha logrado que sus productos siempre estén frescos en los mostradores más cercanos al consumidor, pero también en los más remotos. Muchas organizaciones que concurren en estos sectores mantienen estas posiciones de competitividad gracias a un eficiente sistema de distribución que con frecuencia se combina con ventas, es decir, hacen del repartidor un vendedor, hacen y de hecho lo vienen haciendo desde tiempo atrás, de los repartidores su propia fuerza de ventas.

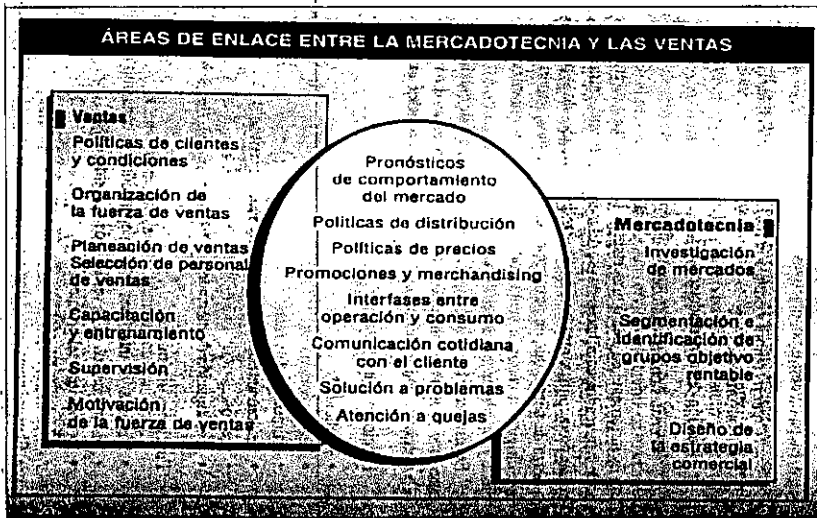


Figura 2.12 Áreas de enlace entre la mercadotecnia y las ventas.

Otro aspecto es que si se le llama o no *plan de mercadotecnia*, no debe convertirse en un agente que mentalmente pueda bloquear su lectura, entendimiento y ejecución. Los planeadores de mercado emplean técnicas de análisis de tendencias y parámetros estadísticos que luego no son

entendibles para la fuerza de ventas. Términos como R cuadrada, análisis multivariable, programación lineal, desviación estándar, varianza, error cuadrático medio, etcétera, ciertamente no son expresiones, ni mucho menos conceptos que sean del uso diario de la fuerza de ventas. La falla en la comunicación puede resultar altamente frustrante. Los objetivos de mercadotecnia pueden apuntar en una dirección y los objetivos de la fuerza de ventas en otra. En la experiencia se observa que en las organizaciones, más que una mala intención, lo que origina problemas de ejecución es la comunicación deficiente. Afortunadamente la fuerza de ventas puede medirse fácilmente, no así otros esfuerzos de mercadotecnia, como por ejemplo: la imagen, la retención en la memoria de los clientes, los mapas mentales de consumo, así como atrás cosas. Un problema típico en la fuerza de ventas tiende a irse por lo que se vende más fácilmente, el vendedor opera con la ley del menor esfuerzo, busca prospectos que sean sencillos para capturar y atender, y les vende los productos con menos objeciones, así que cualquier estrategia de mercadotecnia que se intente modificar la cultura del parámetro de ventas se enfrentará a una resistencia al cambio, más aún cuando el asunto representa un alto involucramiento del personal, así que debe tenerse cuidado en hacer participar a la fuerza de ventas desde la gestión de los cambios que se pretendan establecer, por lo que debe solicitarse y tomar en cuenta su opinión, prepararse para los cambios y eventualmente habilitarlos. Si es necesario tener listos los apoyos que en un momento dado se necesiten, pruebas, muestras, carpetas, videos, etcétera, eso hará que la comunicación sea más eficaz y más suave, evitará algunos conflictos y sobre todo pérdidas de tiempo en los lanzamientos de nuevos productos, nuevas presentaciones, campañas, etcétera. De no ser así se corre el riesgo de perder oportunidades en los mercados, o bien, por tardar tanto tiempo en lanzar la idea y convertirla en facturas, resulta que en lugar de ser los primeros podrían ser los últimos.

Los planes de ventas deben ser una extensión de los planes de mercadotecnia. No son apéndices uno del otro, son dos asuntos relacionados, pero separados, son interdependientes. Los objetivos de mercadotecnia no pueden ser alcanzados sin planes de ventas. Las metas de ventas no podrán ser establecidas objetivamente en tanto no exista un soporte que esté fundamentado en los objetivos de mercadotecnia. La suma del total de los esfuerzos de la fuerza de ventas, en todas las regiones, territorios y áreas debe ser igual a los objetivos anuales de mercadotecnia que se hayan definido. La planeación y el control son elementos básicos, esenciales, para asegurar que los resultados se están dando; es decir, cada venta debe contribuir al resultado semanal, mensual, trimestral o anual deseado.

Se ha dejado al final el último de los elementos de la mercadotecnia, *El Servicio al cliente*. No hay día que no se escuche la importancia del servicio al cliente, pero casi nunca se habla de las estrategias de servicio al cliente, tampoco de las formas en que se podría hacer frente a esta nueva variable que se incorpora al quehacer de la mercadotecnia por derecho propio como una de las actividades dinámicas, no tradicionales, que la mercadotecnia

debe planear, supervisar y controlar en conjunto, si bien, con otras áreas de la organización. Existen sectores en donde los avances tecnológicos empiezan a ser marginales, los productos cada vez se van siendo más difíciles de diferenciarse y ello ha originado que la atención gerencial sobre las estrategias se centre en el área de servicio. A la par, la tecnología desempleadora que prevalece en el mundo propicia el nacimiento de más y más organizaciones y de nuevos servicios que se venden de diversas y sofisticadas formas. Aquí se desea centrar la atención sobre lo que es el servicio en sí, no como un producto, sino como el conjunto de actividades que en mayor o menor grado intangibles complementan al producto (bien o servicio) que se venden, actividades que normalmente se dan en la interacción entre el cliente y el personal o algún recurso físico o sistema que más allá de solucionar los problemas de los clientes amplía la dimensión del producto. El servicio es una fuente generadora de diferenciación y de barreras de entrada (porter, 1980), así la estrategia de servicio no solo ayudara a crear un mayor valor agregado al cliente, también a impedir que la competencia se le acerque.

El servicio es un componente que afectara la percepción total del consumidor. A diferencia de otras actividades donde el contacto con el cliente es marginal, en el servicio el contacto humano es intensivo normalmente, aunque existen excepciones como los cajeros automáticos. El proceso de servicio se distingue por diferentes etapas:

Contacto inicial, es decir el momento en que el cliente hace contacto con la organización, la forma en que el cliente sabe de la organización es un momento crítico que puede darse a la distancia con un folleto, en la sección amarilla, en una base de datos, una recomendación, por teléfono o personalmente, en esta etapa se permite consolidar los puntos de contacto con el cliente: asegurar que esta siendo atendido y escuchado, el punto es si los sistemas y procedimientos que intervienen están alineados y si el personal que interviene esta capacitado para orientar al cliente y más allá de orientarlo, despertar su interés.

La segunda etapa se relaciona con el proceso de compra; en esta interacción se incrementa, el cliente estará recibiendo información y diferentes mensajes que lo acompañaran en su proceso de decisión. En el caso de los productos que requieran una visita, la fuerza de ventas estará llevando a cabo esta función; en aquellas organizaciones en donde los clientes concurren a su punto de venta, los casos que se podrían nombrar como "clientes de mostrador", la labor de orientación y de convencimiento, son fundamentales para la toma de decisión del cliente.

La tercera etapa es el proceso de consumo, dependiendo del tipo de producto las primeras dos etapas pueden durar días segundos, semanas o meses, se tiene que estar atentos al ritmo del negocio, al ritmo del proceso de consumo de los clientes, el timing, se dice en el mundo de la mercadotecnia. El tiempo es parte de esto, es lo que da la magia de sentirse "bien atendido", porque el tiempo es lo más valioso para el ser humano. En el proceso de consumo, los

clientes ya tomaron una decisión, ya pagaron, quizá ya dieron un adelanto, su expectativa es que ya puedan llevar o recibir el producto. La tecnología se ha convertido en una estupenda aliada para que esto se haga más homogéneo, así se están observando organizaciones como Mc Donald's y algunos Bancos que realmente se esfuerzan en homogeneizar su servicio siendo ágiles en la operación, así como en la entrega del producto. Cualquier inversión que se haga en este sentido redundara en una ventaja competitiva, por tanto, las empresas deben hacerse más veloces y más flexibles. Durante el proceso de compra el consumidor entra en convivencia con la organización, y como resultado de esta experiencia tendrá una percepción global de la calidad de la empresa. Los autoservicios han incorporado hábilmente la tecnología a sus operaciones, una de éstas, desde hace algunos años, son los lectores ópticos en las cajas registradoras que se desarrollaron para el control de inventarios; hoy esta aplicación es "normal", pero en la década de los 80's todavía era un lujo. Este tipo de adelantos, aplicados al comercio, hace pensar ya en carritos equipados con un sistema que automáticamente al depositar la mercancía se registre el producto y el consumidor pueda llevar su propia cuenta en una pantalla; al salir simplemente pagara lo que indique la pantalla. Con esto se lograría más velocidad y un mejor uso del tiempo de los clientes.

La percepción que se quede en la mente del consumidor es básica para que regrese y aún más, para que recomiende a la empresa. Los aspectos que se deben vigilar en un servicio han sido discutidos por diversos autores, entre ellos, con algunas adaptaciones a la cultura de este país, los criterios recomendados por Grönoos (1990), uno de los autores que ha profundizado en el tema del servicio:

1. Profesionalismo y habilidades para servir.
2. Actitud y conducta de servicio.
3. Accesibilidad y flexibilidad.
4. Seguridad y confianza.
5. Velocidad de respuesta.
6. Reputación y credibilidad.

*El profesionalismo y la habilidad de servir*, dependen de un conjunto de factores que incluyen al personal, los sistemas operativos, instalaciones, equipos. El consumidor está esperando que las cosas funcionen, que sea fácil interactuar con la empresa y que los problemas que puedan surgir le sean resueltos de una manera profesional, formal. Ya no hay que dar respuesta impersonales e informales como en un momento lo hizo el Banco Bitar en campañas publicitarias, como: "los sábados no abrimos, ahora hasta el lunes". El consumidor espera ser tratado por un experto que le oriente, le enseñe, le capacite, sí, le capacite; los clientes tienen que aprender a usar el servicio, individuos con conocimiento y habilidades, individuos con solvencia operativa capaces de tomar decisiones o, por lo menos, de saber a quién preguntar.

*Actitud y conducta de servicio*, depende exclusivamente del factor humano, esto no viene en el boleto de avión, tampoco está en la carta ni en las bujías y

el aceite cuando se lleva el auto mantenimiento la actitud y conducta de los servidores son sentimientos que vivirán en la memoria de los clientes. Una actitud está compuesta por tres elementos básicos. El aspecto cognoscitivo (los pensamientos), el aspecto emocional y la propia conducta. Un cliente observa del servidor estos elementos, no importa si se trata de un cliente potencial o no, el servidor debe mantener su postura de servicio.

*Accesibilidad y flexibilidad*, es también un componente de la percepción que tendrá el cliente, la cercanía del punto de venta donde podrá encontrar el producto los horarios, el establecimiento, la seguridad, el alumbrado, la operación, los sistemas y procedimientos, deben diseñarse pensándose no en el contralor de la empresa, deben hacerse pensando en el cliente, para facilitar la interacción cliente empresa. Hoy en día es raro encontrar un establecimiento donde no pueda pagarse con tarjeta de crédito, hasta la gasolina, ¿para qué tomarse esta molestia operativa?, Para facilitar las cosas al cliente.

*Seguridad y confianza*, el siglo XXI está comenzando con una serie de tendencias, ya sea económicas, tecnológicas o comerciales, pero existe una que llama la atención, el hombre parece estar dispuesto a retomar los valores que ciertamente lo distinguen de los demás animales en esta nave que todos piloteamos llamada tierra. Si algo lo distingue precisamente es que hay seres inteligentes y más o menos conscientes capaces de vivir con y por valores: los valores son los orientadores de la conducta humana, estos explican porque alguien estaría dispuesto a matar o morir. En el servicio se reflejan los valores de una organización y de entre ellos Gronos incorpora estos dos que son fundamentales las relaciones comerciales, mientras se manejen en un marco de seguridad y confianza se dan, simplemente se dan.

*La velocidad de respuesta*, sea el más rápido o resígnese a hacer el último, el reto en el servicio consiste también en una alta velocidad de atención, pero aquí no solo se trata del acto de proporcionar el servicio como tal, es decir, el tiempo en que tarda el cliente en ser atendido, si no también el tiempo en ser efectiva una garantía, en recibir una queja, una devolución. La velocidad de respuesta depende de los ciclos operativos, los productivos y los administrativos. Este criterio involucra nuevamente a los recursos físicos, las instalaciones, los equipos, la tecnología, pero demanda una conducta diligente de los servidores.

*Reputación y credibilidad*, tan difícil de construir y tan fácil de perder; toma años ganar y prestigio y segundos perderlo, el servicio es algo intangible, pero que va quedando grabado en la experiencia del cliente. Un consumidor se ve afectado por las campañas publicitarias de la competencia, cada vez más los grupos sociales, la sociedad en sí organizada, participa más y más en el proceso de aceptación o no de las instituciones. Paso esencial donde se puede perder el esfuerzo realizado es precisar ¿cómo se integran las funciones de ventas y las funciones de mercadotecnia? Figura 2.3 En cualquier caso, el propósito es lograr

incremento de la productividad del área de ventas tanto en términos de metas cuantitativas, que finalmente es una responsabilidad operativa del área, como de objetivos cualitativos, que usualmente son más una responsabilidad del área de mercadotecnia.



Figura 2.13 De la estrategia de mercadotecnia a la estrategia de ventas.

Este propósito requiere una planeación detallada donde se especifiquen para todas y cada una de las líneas de productos, la función de la fuerza de ventas dentro de la estrategia de mercadotecnia. Los objetivos y las prioridades definidos y diseñados para el área de mercadotecnia deberán ser desglosados vigilando su consistencia con la estrategia general de la organización.

Muchas veces Los encargados de ventas, presionados por las tareas y las metas a muy corto plazo, como cubrir la cuota del mes, visitar un cliente nuevo, promover un producto, cumplir con una promoción. Por ejemplo, *pierden la visión de sus verdaderos objetivos* y tratan de resolver los problemas diarios sin tomar en consideración las verdaderas dimensiones e implicaciones del área en que desarrollan sus actividades. Esta es una dualidad que se presenta en todas las áreas de la organización, la dualidad de la rutina y el mañana, resolver lo urgente y dejar lo importante; pero para la fuerza de ventas la situación es diferente, ya que el tiempo en la función de ventas es una variable que afecta directamente la oportunidad de realizar la labor de ventas y cerrar, es decir, la oportunidad de ganar más dinero siendo esta una presión que solamente el personal de ventas vive generalmente en las empresas. El contralor tiene sus ingresos asegurados, a pesar de los errores o ineficiencias que puedan tener, en cambio un vendedor no.

Las presiones de la organización les lleva muy a menudo a invertir gran cantidad de tiempo y esfuerzos en tareas que no se ven compensadas con

Resultados satisfactorios, en resultados económicos. Y es lógico que así sea, por ello es conveniente siempre tener en cuenta que:

Una acción sin un objetivo definido se convierte en una acción con desperdicio de recursos, por ejemplo la cantidad de dinero que cuesta en términos directos y en costos de oportunidad aquellas actividades o acciones que la fuerza de ventas emprenda sin tener un objetivo una reflexión de por que se habrá de iniciar tal o cual acción. Sin un objetivo daría lo mismo llegar a donde sea, no es suficiente decir que se hizo, es preciso comparar lo que se hizo contra el objetivo que ya se haya definido, de ahí la importancia tanto en los resultados como en el uso eficiente de los recursos.

La venta, la obtención del pedido, el cierre del contrato no es una meta en si, es el resultado de un proceso en que, como se indico, intervienen todos los elementos de la mezcla de la mercadotecnia, este punto que debe hacer se ver a los vendedores, que no ganan la guerra solos, se ganan en equipo. Es menester, pues recordar que las actividades, diarias lo importante no es solo controlar el grado en que se enlacen o no las metas, lo importante es: *controlar las etapas y los pasos que conducen al logro de las metas*. En otras palabras lo importante no es solo controlar los volúmenes cuantitativos de ventas, sino todos los factores y pasos intermediarios es una herramienta del control gerencial, con esta poderosa herramienta es posible hacer una evaluación acerca de los logros de un vendedor o del departamento de ventas en conjunto.

### **Coincidencias y complementos entre la mercadotecnia y las ventas.**

Para hacer reconocimiento de los aspectos en los que finalmente la mercadotecnia y las ventas se complementan, y que podrían llegar a coincidir, se partiría de la definición de las funciones de mercadotecnia planteadas, las cuales son:

1. Investigación de mercados.
2. Segmentación e identificación de los grupos objetivos rentables.
3. Diseños de estrategias comerciales para conquistar a los segmentos seleccionados.

Por otra parte, se plantean las funciones de la gerencia, las cuales son:

1. Determinación de políticas de clientes y condiciones de venta.
2. Organización de la fuerza de ventas.
3. Planeación de las ventas.
4. Selección del personal de ventas.
5. Capacitación y entrenamiento.
6. Supervisión.
7. Motivación de la fuerza de ventas.

Ahora bien existe, un conjunto de funciones y tareas que han de ejecutarse conjuntamente entre la mercadotecnia y las ventas. A continuación se plantean las que directamente se sugieren de existir ambas áreas en la organización, debieran ser resuelta en equipo:

*Pronósticos del comportamiento del mercado.* El plan de ventas debe ser alimentado por un pronóstico del comportamiento cualitativo y cuantitativo del mercado, esta tarea estratégica de desarrollo de un plan de mercadotecnia y de un plan de ventas, requiere del conocimiento y la habilidad por parte del mercadólogo para proyectar los comportamientos futuros del de los mercados; pero sin el conocimiento y la sensibilidad de la rentabilidad específica de clientes clave a grupos de clientes atendidos por los vendedores, podría terminarse por hacer una proyección basada en investigación y modelos matemáticos, que no recogen las desviaciones que prácticamente son inevitables, derivadas de la realidad y las decisiones que toman los clientes. Se trata pues. No solo de hacer un presupuesto numérico de ventas, sino de desarrollar escenarios cualitativos que descubran los roles de las tres variables planteadas en un modelo propuesto para la selección de la estrategia: los clientes, la competencia, y las capacidades propias. La base de un plan estratégico es la definición de estos tres escenarios. Se trata de buscar y de imaginar el futuro a partir de las tendencias en los patrones o procesos de consumo de los segmentos de mercado actuales y nuevos, de los cambios en los productos o servicios ofrecidos por el sector y de predeterminación de las posturas probables de las tres C's, de todo esto a la luz de los cambios tecnológicos, de los productos sustitutos y de la entrada de nuevos competidores es labor de ambas áreas al integrarse en una tarea vital, que anticipe, que evite descalabros, y que en tanto se ejercite habrá de conformar una cultura en las organizaciones, es la cultura de la planeación. Si se quiere hacer planeación en serio, este es el punto de partida, mas allá de los diagnósticos de la situación actual, la formulación de pronósticos.

*Políticas de distribución.* Actualmente los canales de distribución juegan un rol fundamental en el proceso de comercialización de cualquier organización que pretenda crear. Deben establecerse políticas corporativas sobre la selección y atención a los distribuidores. Tarea que implica una enorme cantidad de trabajo de investigación y de variables a considerar; por ello, estas decisiones deben compartirse. Dejar afuera alguna variable o realizar la investigación concreta de datos sobre candidatos o bien sobre monitoreo del desempeño de un distribuidor en particular podría representar el éxito o el fracaso para una organización.

*Políticas de precios.* "dice un refrán popular": "sin precio, no hay mercado", la integración de los talentos de ambas áreas habrá de evitar la improvisación típica que se presenta en la realidad cuando al existir presiones, sin más ni más, se chotea el producto. Habrá ocasiones en que por la propia evolución del mercado del producto, se tenga que hacer. Pero en la experiencia se ha observado que la falta de políticas de descuento provocan que las decisiones



las centralice el gerente de ventas y en ocasiones el propio director general, entorpeciendo con ello los procesos de comercialización. Este tema del estire y afloje entre ambas áreas, debe ser la razón y algo de sentido común compartido los que originen los criterios; al menos, si se fracasa, no habrá sido por no haberlo intentado en equipo.

*Promoción y merchandising.* No servirá de mucho el esfuerzo en diseñar y producir materiales que soporten al producto en los puntos de ventas para su posicionamiento y promoción, si no existe la participación activa y responsable de la fuerza de ventas. Esta tarea requiere de una acción complementaria para que los materiales lleguen a su destino y generen los efectos deseados.

*Interfases entre la operación y el consumo.* Esta es una función dinámica que las organizaciones en evolución deben poner en su agenda. La mercadotecnia ha de crear las ideas para su mejor y diferente funcionamiento para distinguirse de la competencia. La fuerza de ventas se ocupa de darle vida. Esta función responde a la transición global que enfrentan las organizaciones de automatizar más las operaciones y de incrementar los momentos de contacto entre la organización y el cliente, por ello debe ponerse especial atención a las interfases: desde la recepción de una llamada telefónica, hasta que un pedido es cobrado, desde que una requisición urgente es colocada hasta que el pedido se ha entregado en tiempo y forma. Estos y muchos más casos sirven para ilustrar la necesidad de verificar los detalles de la interacción interna y externa, en donde se necesitan complementar las ideas, las soluciones y las instrumentaciones de acciones que faciliten la interfase entre la operación de la organización y el proceso de consumo de los diferentes segmentos de mercado que estén atacando.

*Comunicación cotidiana.* Las organizaciones, deben agotar los recursos y los medios que estén a la mano para tener una comunicación eficaz con el mercado. Ambas áreas tienen responsabilidades, algunas podrían coincidir, y no porque se dupliquen, si no por la importancia estratégica de rastrear este proceso y no abandonarlo, asegurarse que no por problemas pequeños se generen malos entendidos que provoquen grandes problemas y la pérdida de armonía interna y eventualmente de clientes.

*Solución a problemas.* Los clientes tienen problemas. A veces se tiene urgencias, otras un cliente de ellos les plantea un proyecto que requiere la intervención, otras no entienden como hacer uso del servicio o del producto que se les ha vendido y aún más, hay clientes que ni siquiera saben que tienen un problema. Esta es una función de diagnóstico basado en el dominio del producto y en un amplio conocimiento del mercado y de los clientes en particular cuando es pertinente. Debe evitarse que sea la fuerza de ventas la única que ponga la cara y hacerle frente a los cambios que estos problemas de los clientes representa para una organización, cuando solicitan asistencia y apoyo. Deben analizarse ya que de estas experiencias surgen nuevos estándares y nuevos servicios.

**Atención a quejas.** Las quejas son una oportunidad. Su atención oportuna no es una labor aislada, es una tarea que comparten ambas áreas. Las quejas son una fuente de información valiosa cuando son honestas y reales, fotografían momentos del desempeño de la organización, momentos duros de reconocer, pero que la inercia y la velocidad no permiten ver, no hay momento para detenerse. Revelar esta fotografía, literalmente revelarla para conocer el negativo y tomarse su tiempo para su análisis, reconocer que parte de los procesos están fallando o fallaron, representan una gran oportunidad de tomar decisiones sobre la relación con un cliente o un segmento de mercado entero, constituyen un activo potencial de crecimiento en la relación con los clientes. Una queja bien atendida deja un gran sabor de boca, deja el campo abierto para descubrirse ante el cliente y hacer crecer su confianza.

## 2.2 LA CALIDAD Y LAS AUDITORIAS DE CALIDAD.

### 2.2.1 Antecedentes y definición de ISO 9000.

Con motivo del comercio internacional de los últimos años, los diferentes estándares de cada país se convirtieron en una Torre de Babel, lo que originó la necesidad de crear organismos y terminología que fueran comunes.

Con estas finalidades, en Ginebra, Suiza en 1946, se creó la *International Standard Organization* (ISO), Organización Internacional para la estandarización, en la cual México está representado por la Dirección General de Normas de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

Para igualar la terminología de la calidad entre los países se creó la serie ISO 8402, de la cual se citan los siguientes conceptos.

Grupo	Concepto del estándar
<b>Características</b>	<i>Calidad.</i> Características de un producto. <i>Clase.</i> Categoría o rango de las características de un producto. <i>Confiabilidad.</i> Aptitud de un producto en su uso. <i>Especificación.</i> Documento que contiene los requisitos de un producto.
<b>Sistema</b>	<i>Espiral de la calidad.</i> Modelo del ciclo de las actividades inicio a fin. <i>Sistema de calidad.</i> Estructura de procedimientos, procesos y recursos. <i>Plan de calidad.</i> Procedimientos, procesos y recursos. <i>Revisión del sistema de calidad.</i> Evaluación formal del sistema. <i>Revisión del diseño.</i> Evaluación formal de la espiral de la calidad.

<b>Políticas</b>	<i>Política de calidad.</i> Directrices u objetivos. <i>Gestión de calidad.</i> Función para implantar la política de calidad.
<b>Supervisión</b>	<i>Aseguramiento de calidad.</i> Conjunto de actividades para cumplir las especificaciones. <i>Control de calidad.</i> Actividades operativas para cumplir con la calidad especificada. <i>Auditoría de calidad.</i> Examen de las actividades para ver si se cumplieron con los procedimientos. <i>Inspección.</i> Medir, examinar y verificar para ver si el producto cumple con las especificaciones. <i>Seguimiento.</i> Investigar en los registros.
<b>Producción defectuosa</b>	<i>Derogación.</i> Porcentaje de autorización a productos que no cumplen con s especificaciones. <i>Desviación permisible.</i> Autorización previa a la producción para que un producto se desvíe de los especificado. <i>Responsabilidad por el producto.</i> Responder o indemnizar por daños o perjuicios por deficiencia de un producto. Defectuoso. Producto que no cumple con las especificaciones. <i>Defecto.</i> Falla específica en las especificaciones de un producto.

### Estándares de la serie ISO 9000

La organización internacional para la Estandarización creó en 1980 los estándares de la serie ISO 9000, compuesta por cinco, del ISO 9000 al ISO 9004. para evaluación uniforme de sistemas de administración de calidad a nivel mundial.

Estos estándares son genéricos para todos los casos y no se refieren a un producto o tipo de industria de manera específica.

ISO 9000. es una serie de normas y lineamientos que definen los requerimientos mínimos, internacionalmente aceptados, para un sistema eficaz de calidad. Una organización podrá demostrar que cumple con la norma ISO 9001, ISO 9002 o ISO 9003, por medio de un proceso de registro. El registro del sistema de calidad de una organización ocurre cuando un organismo externo de certificación concluye con éxito una auditoría contra la norma.

La norma aparentemente es vaga, sin embargo se diseñó de manera que sea posible satisfacer los requerimientos básicos operando en la forma actual. ISO 9000 define los principios básicos de una operación empresarial sana y es preciso interpretarla de acuerdo con la empresa, es decir, se requiere que

se opere de la forma en que se afirme hacerlo (hacer lo que se dice y cuando) al tiempo que se cumple ciertos requerimientos básicos.

Es importante describir como se relaciona ISO 900 con los criterios Baldrige: ISO 900 se enfoca de manera muy estrecha sobre los procesos internos, en especial de manufactura, ventas, administración y servicios técnicos y de apoyo. Baldrige hace más énfasis en la satisfacción de los clientes y los resultados de la empresa. ISO 9000 es una herramienta elemental en tanto que Baldrige observa cuántas herramientas se integran en un programa cohesivo cuyos resultados son satisfacción de los clientes y mejoras en la empresa.

#### Definición.

La ISO 9000 es una norma para sistemas gerenciales de calidad. Dichos sistemas deben incluir tanto normas de productos individuales como calibración y mediciones, como sistemas globales. Para asegurar la continuidad de la operación del proceso como un todo, desde la compra de materia prima hasta la entrega final de los productos terminados que cumplan con una norma de calidad.

En México, las normas oficiales equivalentes a las normas ISO, son:

Mexicanas	Descripción	Internacionales
NOM CC-2	Guías de selección y usos de normas de aseguramiento de calidad.	ISO 9000
NOM CC-3	Modelo para el aseguramiento de calidad aplicable al diseño, desarrollo, fabricación, instalación y servicio.	ISO 9001
NOM CC-4	Modelo para el aseguramiento de calidad en producción e instalación.	ISO 9002
NOM CC -5	Modelo para el aseguramiento de calidad en inspección y pruebas finales.	ISO 9003
NOM CC -6	Guías para la gestión de la calidad y elementos del sistema de calidad.	ISO 9004

### 2.2.2 Aspectos básicos de la calidad.

Antes de emplear un nuevo método ejecutivo, primero es preciso comprender el propósito fundamental y el significado de la metodología. Calidad significa "aptitud para el uso (Juran 1980). se pretende que los clientes que se encuentran en un mercado objetivo usen los bienes o servicios. Estos clientes tienen necesidades específicas. Si no se satisfacen, percibirán los bienes o servicios como poco aptos para su uso. A la larga la dirección considerará tales productos o servicios poco aptos para la venta. Asimismo la dirección debe preocuparse por la capacidad que tiene un bien o servicio de lograr una utilidad. Con ésta es la diferencia entre las ventas y el costo, este último influye en la manera decisiva en el éxito de la empresa. Si las ventas son bajas o los costos muy elevados, la empresa no lograra una utilidad razonable. Así una vez más, la dirección considerara que los bienes o servicios son pocos aptos para la venta. Como se observa el lado positivo de la aptitud del propósito es la capacidad de venta. La organización de venta debe ayudar a satisfacer las metas de aptitud para el uso de los clientes como las de capacidad de ventas de la dirección. En cualquier caso, la aptitud y la capacidad son de suprema importancia para la gerencia.

Calidad significa asimismo "Conformidad con los requerimientos" (Crosby 1984). Los productos y servicios deben ajustarse a los requerimiento del cliente y del proveedor. Sin la satisfacción mutua del cliente y del proveedor, no es posible sostener una relación de negocio a largo plazo. Por lo general los requerimientos de los clientes se expresan en las especificaciones de bienes y servicios o en contrato de compra. También deben especificarse los requerimientos y expectativas de los ejecutivos. Por lo general, la dirección utiliza descripciones de puesto para especificar los requerimientos de trabajo de los clientes y también son importantes los procedimientos eficaces de trabajo.

Por lo anterior la dirección no puede permitirse ignorar los procedimientos ineficaces que afectan el desempeño de la organización de ventas. Tales procedimientos deben ajustarse a los requerimientos del proveedor y cliente. Cuando sea necesario, las actividades de trabajo de los empleados deben revisarse, corregirse y mejorarse para asegurar el éxito en las ventas. Los sistemas de calidad y las auditorías de la misma pueden proporcionar los medios para identificar las actividades de trabajo que es preciso mejorar.

No es fácil alcanzar un acuerdo sobre lo que quiere decir calidad, el diccionario nos proporciona más de diez definiciones: así que se puede resumir que calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que lo hacen apto para satisfacer necesidades.

La calidad es uno de los factores que contribuyen a la satisfacción del cliente, es decir que un producto o servicio deba en todos los aspectos, cumplir con el uso específico para el cual fue creado.

La calidad capacita a las empresas para: aumentar la satisfacción del cliente, ser competitiva, incrementar la participación, proporcionar ingresos por ventas, obtener buenos precios.

Las siguientes definiciones ayudaran a comprender la forma de aplicar las estrategias fundamentales de calidad a fin de alcanzar las metas de desempeño en la organización de ventas.

El término sistema de calidad habla de documentar e instrumentar todas las actividades que influyen en la calidad del producto, servicio o proceso que brinda una organización <sup>7</sup>. En esta investigación los términos *sistemas de calidad* y *sistema operativo de ventas*, se deberán considerar sinónimos.

La definición reconocida internacionalmente de *auditoría de calidad* es: Examen sistemático e independiente para determinar si las actividades de calidad y los resultados de la misma cumplen con los acuerdos planeados y si tales acuerdos se instrumentan con eficacia y son apropiados par alcanzar los objetivos.<sup>8</sup>

El autor de esta definición, acentúa con energía el hecho de que "una auditoría examina y avalúa los actos y decisiones de personas. Y también dice La auditoría de calidad es un factor fundamental de la dirección de cualquier organización, ya que proporciona los datos para mejorar la eficacia del sistema.

Los gerentes de ventas son responsables de tomar decisiones que guían actividades de trabajo, no sólo de la función de ventas, sino también de las funciones administrativas y de servicio. La auditoría de calidad puede ayudar a la dirección a realizar una verificación de la realidad en estas actividades de trabajo, y al proporcionar una base sólida para tomar decisiones.

### 2.2.3 Auditoría de calidad.

El propósito de la auditoria es determinar si el sistema gerencial de calidad esta funcionando.

Auditorías de calidad.

Serie 1000: Esta serie es de gran interés para los auditores, así como también para los gerentes, cuyos propios sistemas puedan ayudar a dictar el nivel de la auditoría.

El documento principal es la ISO 1011-1 guía para auditar sistemas de calidad parte 1: auditorías.

<sup>7</sup> Charles A. Mills Quality audit., A Management Evaluation Total Edit. Mc Graw Hill 1989

<sup>8</sup> Idem.

Los elementos principales de la 1011-1, se refieren a:

- Propósito y objetivos.
- Organización.
- La auditoría.
- Seguimiento.

El principal propósito es:

- Establecer la conformidad o inconformidad de los productos o procesos dentro del sistema.
- Establecer el grado de éxito o fracaso del sistema, incluyendo tanto el grado del éxito en satisfacer las necesidades del cliente, Como el cumplir con requisitos reglamentarios.

El propósito de la auditoría también puede incluir la evaluación de los proveedores.

La norma aconseja que cada organización debe desarrollar sus propios y específicos procedimientos para implementar los lineamientos. Sin embargo la auditoría deberá llevarse a cabo por el personal que no tenga responsabilidad directa en áreas bajo escrutinio, pero que cooperará con el personal involucrado.

El auditor se define como "una persona que está calificada para realizar una auditoría de calidad" El auditor debe estar autorizado para llevar a cabo la auditoría y el cliente puede ser la compañía misma, un cliente que desea auditar a un proveedor, un cuerpo regulatorio o una agencia independiente de auditorías o de certificación.

Se espera un enfoque formal, Involucrando la declaración de objetivos, la definición de papeles y responsabilidades y la independencia. Las actividades están definidas en detalle, desde la definición de requerimientos hasta el reporte final. Los pasos para la auditoría en sí misma se exponen como los de un proyecto. Hay un proceso de inicio, un plan y una etapa de ejecución.

Inicio de la auditoría.

La etapa inicial de la auditoría debe determinar su propósito y magnitud, cualquier requerimiento o regulaciones del cliente, documentación existente y la extensión del sistema vigente. También debe establecer la frecuencia de la auditoría. La norma también propone una auditoría preliminar para ver, por ejemplo, el "manual de calidad". El tipo de auditoría preliminar del que hablamos, es aquella que pudiera venir mucho antes de la emisión del manual de calidad o de la instalación de un sistema gerencial de calidad formal y tiene como fin determinar precisamente, que tan lejos esta uno de implementar el sistema.

#### Planeación de la auditoría.

El plan propuesto puede ser preparado por los auditores y presentado a la gerencia para su aprobación. Los lineamientos del plan de auditorías propuestas pueden ser semejantes a los siguientes:

1. Antecedentes.
2. Objetivos.
3. Descripción del equipo auditor.
4. Propósito y organización.
5. Programa.
6. Reportes.
7. Documentación existente.

#### Ejecución de la auditoría.

Una vez que se ha hecho el trabajo anterior, la auditoría puede comenzar, el formato es, por lo general, como el siguiente:

1. Reunión inicial.
2. Colecta de datos.
3. Documentación y compilación.
4. Reporte de hallazgos.

#### Reunión inicial.

En esta reunión, el equipo auditor habla con la gerencia y revisa con ella el plan arriba listado. Se establecen o reafirman las líneas de comunicación. Principalmente entre el auditor líder y el director general, se acuerda el programa de actividades que se aplicara durante la auditoría y se le informara a la compañía auditada sobre el alcance del reporte de auditoría que el auditor se propone emitir al final de la misma.

#### Colecta de datos.

Los datos se coleccionan mediante observaciones, entrevistas y estudio de documentos. La mayoría de la información recibida se checa verbalmente contra las operaciones reales cuando es posible. Se documentan todos los datos así coleccionados. Todas las no conformidades encontradas son referencias a las especificaciones o normas originales estipuladas en los procedimientos. Antes de finalizar el reporte de auditoría se deberá tener una última reunión con la gerencia, de manera que los más antiguos ejecutivos estén conscientes de los hallazgos antes de que se dupliquen.

#### Reporte de hallazgos.

El reporte, fechado y firmado por el auditor líder puede contener lo siguiente:

1. Antecedentes.
2. Objetivos.
3. Propósitos y organización.
4. Base de referencia: los manuales de procedimientos, los objetivos de calidad manifestados, el contrato y breviarío de lo que le interesa al cliente.
5. Grado de conformidad o no-conformidad.
6. Listado de distribución del reporte.



Es importante mencionar que es responsabilidad de los auditores identificar errores, y es responsabilidad de la compañía investigar y ver que se tome cualquier acción correctiva que sea necesaria.

Nota final acerca de la calificación del auditor.

Esta es una de las pocas áreas donde se mencionan calificaciones de personal. No será tanto la ISO, sin embargo, quien investigue sobre estas calificaciones son la agencia nacional de acreditación o de certificación, que es la que puede estar asesorando a las compañías sobre auditorías y auditores. algunas de estas agencias listan lo siguiente como consideraciones clave en la selección y entrenamiento de auditores:

- Calificaciones profesionales.
- Capacitación y eficiencia.
- Competencia y habilidades.
- Facilidad para comunicarse.

Todos debemos estar en guardia contra los intentos hechos por tales grupos tradicionales de "negocios cerrados" como los contadores, para tomar control de la auditoría tanto de los sistemas de gestión tales como el ambiental, salud y seguridad. La gran diversidad de la industria demanda que utilicemos reales expertos con la pericia necesaria como auditores y que no permitamos que se utilice a las normas para ayudar a grupos profesionales a reducir a la competencia en su propio beneficio.

## **2.3 LA AUDITORIA DE CALIDAD EN LA ORGANIZACION DE VENTAS.**

### **2.3.1 ¿Por qué es tan importante la calidad en las ventas?**

Se debe a que los productos y servicios no se venden por sí solos. En la búsqueda interminable de una rentabilidad mejorada, no es posible ignorar el rendimiento o carencia del mismo sobre las grandes cantidades que se invierten en las fuerzas de ventas. Si el empresario desea proteger su inversión, entonces deberá auditarla.

Cuando en todos los aspectos de una empresa la calidad se mide en los mismos sólidos términos con los que habitualmente es medida la manufactura, es posible desencadenar una serie de hechos que reducen drásticamente los costos y elevan en gran medida la satisfacción del cliente y la rentabilidad.

Auditar los documentos de operación de ventas: Un auditor debe basar su evaluación en las características del sistema operativo de ventas cuya precisión, integridad y oportunidad son fáciles de describir, observar y verificar. Por ejemplo el trabajo tangible que realiza el personal de ventas aparece en forma de papeles y de los informes que inician. Existen dos tipos importantes de documentos de operación de ventas. Primero, están los

*documentos con valor agregado* que fluyen por la empresa y que a la larga se entregan a los clientes externos. Los documentos con valor agregado proporcionan la información de origen, entrega e instalación necesaria para satisfacer los requerimientos de los clientes. Un ejemplo de un importante documento con valor agregado es la propuesta de ventas, también conocida como cotización. Segundo existen los *documentos de mantenimiento* que fluyen por la empresa y que a la larga se entregan a los clientes internos. Los documentos de mantenimiento apoyan el esfuerzo de un vendedor para adquirir, mantener y satisfacer a los clientes. Un ejemplo importante de mantenimiento es la bitácora de cotizaciones de ventas. Una auditoría de estos documentos y de otros hará surgir grandes ideas para mejorar la eficacia de las fuerzas de ventas.

### **2.3.2 Las cuatro fases de una auditoría de ventas.**

Las auditorías de ventas pueden realizarse para una organización o para una función de negocios específicas dentro de una organización. En cualquier caso la auditoría de calidad debe cubrir cuatro fases.

#### **Fase 1: Planeación:**

Las auditorías de calidad abarcan a tres partes independientes entre sí (1) un equipo de alta dirección (Cliente); (2) Uno de auditoría (Auditor); (3) el equipo de personas que representan la organización o funciones de la empresa que se auditará (Auditado). Estas partes deberán colaborar entre sí antes de la fase de instrumentación para determinar el propósito y los procedimientos que se requieren para realizar la auditoría. El propósito de una auditoría de calidad consiste en garantizar al cliente que las prácticas empresariales son idóneas para alcanzar los objetivos de la empresa y que las actividades del auditado se ajusten a las prácticas aprobadas. El auditor debe tener experiencia para identificar de manera competente las discrepancias entre las prácticas verdaderas y las esperadas. A manera de ejemplo los lineamientos de aseguramiento de la calidad en ventas deberán desarrollarse listas de verificación y el auditor las utilizará para asegurar durante la auditoría se evalúan todas las prácticas importantes.

#### **Fase 2: Instrumentación:**

El auditor deberá dirigir una entrevista previa a la auditoría para revisar con el auditado la agenda y aclarar cualesquiera cuestiones respecto al proceso y después el auditado deberá acompañar al auditor al área de trabajo. Este es un aspecto crítico de la fase de instrumentación, porque el auditor debe verificar ejemplos reales de las prácticas en el lugar de trabajo a fin de evaluar la conformidad o falta de ésta con respecto de los requerimientos documentados aprobados por el cliente. Por ejemplo, si el sujeto de la auditoría es una función de ventas, el auditor debe tener acceso al entorno de trabajo de los vendedores, del personal de administración de ventas y de

servicio al cliente. El auditor deberá observar directamente en la oficina registros como los siguientes:

<b>Registro de Ventas</b>	<b>Registro Administrativo</b>	<b>Registro de Servicio</b>
Recomendaciones. Literatura.	Formas internas de Oficina. Informes Ejecutivos.	Desempeño de Proveedores. Desempeño de Competidores.
Prospectos. Propuestas. Pedidos Perdidos.	Reporte de Llamadas. Pronósticos de Ventas. Capacitación en Ventas.	Fallas de Cotizaciones. Estado de Pedidos. Retorno de los Clientes.
Pedidos Cerrados. Perfiles de Cuentas. Historia de Ventas.	Descripción de Puestos. Capacitación de Producto. Encuestas de Empleados.	Entregas Retrasadas. Quejas de Clientes. Encuestas de Clientes.

#### Fase 3: Medición

El Auditor deberá preparar un informe de los resultados de la auditoría. En él deberá incluir una evaluación objetiva de cada elemento de auditoría y una puntuación global para todo el sistema de calidad en ventas. El auditor deberá citar siempre solicitudes de acción correctiva, sin prescribir remedios específicos a las no conformidades. Sin embargo, podrá sugerir opciones o recomendaciones de solución, en el informe de auditoría. En este caso el auditado debe aceptar la responsabilidad de decidir que solución instalar para mejorar el sistema operativo de las ventas, y por último el auditor debe dirigir una discusión con el cliente para resumir la fase de medición y convenir en un programa que confirme que se toman las acciones correctivas necesarias.

#### Fase 4: Corrección

En este momento, el auditor es responsable de tomar las acciones correctivas y de registrar los resultados. Esta deberá llevar al establecimiento de un sistema operativo eficiente y eficaz, al tiempo que se mantiene el cumplimiento de las normas de trabajo y las prácticas actuales. El auditor y el auditado deberán reunirse en la fecha programada de seguimiento. En este momento, el auditor deberá ser acompañado al lugar de trabajo para observar, evaluar, confirmar y registrar la eficacia de las acciones correctivas. La cuarta fase de la auditoría de calidad concluye después de que el cliente recibe el informe de seguimiento.

### 2.3.3 NORMAS DE DESEMPEÑO Y LAS PERSONAS.

En la administración de calidad supone dos prácticas fundamentales: *Administración de la calidad con base en normas y administración de la*

*calidad centrada en las personas* "Es imposible alcanzar una buena calidad con sólo una de ellas"<sup>9</sup>

En la administración de calidad con base en las normas, las normas de desempeño se establecen en forma de procedimientos e instrucciones; después, la dirección hace seguimiento para asegurar que los empleados siguen las normas. La administración de calidad con base en las personas exhorta a los empleados a buscar de manera continua mejores maneras de producir artículos y servicios. Juntas, ambas prácticas ofrecen un tremendo potencial para mejorar el desempeño de la empresa.

Las normas de desempeño son indispensables para ayudar a los empleados y a los gerentes a tomar decisiones críticas y de negocios.

### **2.3.4 DESARROLLO DE UNA NORMA DE DESEMPEÑO PARA VENTAS.**

Es responsabilidad de las organizaciones de ventas mejorar los ingresos de manera continua. El equipo de alta dirección deberá poseer una amplia perspectiva de las fortalezas y debilidades de la organización de ventas para asegurar una mejora continua del sistema de calidad en las ventas.

Las normas ISO 9000 proporcionan lineamientos para crear e instrumentar un sistema de administración de la calidad tales lineamientos se inscriben en forma genérica y pretende ser de uso general en todas las industrias y en entornos organizacionales de la empresa. Sin embargo surge la pregunta de ¿Cómo emplear esta norma para mejorar una organización de ventas? la respuesta es el uso de la norma ISO 9004-1 y 9004-2.

ISO 9004-1 reconoce que el sistema de calidad de una empresa abarca las actividades de trabajo y distribución. Y esta se refiere brevemente a las actividades de ventas, asigna un énfasis mucho mayor a las tareas de diseño, producción, instalación y servicio. Sin embargo esta norma deja a los gerentes de ventas un hueco en los lineamientos para la calidad en las ventas. Esto no es un obstáculo ya que existe la norma ISO 9004-2 que es un lineamiento para asegurar que el trabajo que se realiza dentro de las organizaciones en servicios se ajusta a los requerimientos de desempeño definido por los clientes.

Para instrumentar un sistema de calidad para aplicar ISO 9004-2, todo lo que se necesita para comenzar es un plan.

#### **Planeación de la calidad de ventas.**

Para ayudar al empresario a comenzar, se presenta un plan de 10 pasos para aplicar ISO 9004-2, *Elementos del sistema y administración de la calidad*:

<sup>9</sup> Kume, H. 1994 ISO 9000 and Japanese T.Q.C. Vista (Boletín de la división de auditoría calidad de ASQC)

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

*Parte 2: Lineamientos para los servicios; para crear e instrumentar un sistema de aseguramiento de la calidad para las organizaciones de ventas.*

1. *Leer ISO 9004-2.* Todos los elementos de la norma para lograr mejores resultados, deberán asignarse este proceso a un equipo que incluya a los expertos en ventas y calidad de la empresa y a un facilitador independiente que haya demostrado competencia en el trabajo en ventas como en administración de la calidad.
2. *Desarrollar un diagrama del sistema de calidad en ventas.* Que comience con las expectativas de los clientes y demuestren la forma en que el flujo de los procesos más importantes en ventas lleven a resultados en el desempeño que satisfacen las expectativas en los clientes.
3. *Evaluar la aplicabilidad de ISO 9004-2 a la fuerza de trabajo.* Calcular la aplicabilidad de cada elemento de servicio al entorno de ventas de la empresa. Será necesario desarrollar una escala de evaluación que distinga entre los elementos plenamente aplicable, los que son en su mayor parte, los que lo son en cierto modo y los no aplicable.
4. *Ignorar los elementos no aplicables de ISO 9004-2.* Algunos elementos genéricos podrán tener muy poca influencia en el desempeño de una organización de ventas.
5. *Escribir lineamientos para los elementos de trabajo en la fuerza de ventas no enumerados.* Escribir lineamientos para la ejecución de importantes elementos de trabajo en ventas que no aparecen en ISO 9004-2.
6. *Elaborar un manual de referencia para la calidad en ventas.* Combinar en un solo documento los elementos aplicables de trabajo en servicios de ISO 9004-2 con los lineamientos de trabajo en ventas.
7. *Desarrollar un cuestionario de evaluación para los auditores.* Tal cuestionario supondrá hacer una o más preguntas para cada elemento del manual de calidad en ventas.
8. *Programar una autoevaluación.* La auditoría deberá programarse en un momento en que el auditor sea capaz de observar la operación de ventas y los sistemas de documentación e información. La administración de ventas deberá contar con tiempo suficiente de antelación para revisar el manual de calidad en ventas.
9. *Realizar la auditoría de calidad en ventas:* Esta deberá ser realizada por un equipo calificado de auditoría que conozca el funcionamiento de las organizaciones exitosas de ventas y que emplee el cuestionario de auditoría de calidad en ventas.

10. *Con base en el reporte de auditoría, actuar!* Deberá prepararse un informe de auditoría que resuma las fortalezas observadas y las recomendaciones de mejora y se deberá establecer un programa de seguimiento.

## 2.4 LINEAMIENTOS DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD EN VENTAS.

La aplicación exitosa de estos lineamientos de aseguramiento de la calidad en ventas deberán identificar oportunidades significativas para:

- Mejorar la productividad.
- Mejorar la satisfacción de los clientes.
- Mejorar la satisfacción de los empleados.

Los lineamientos de calidad brindan un enfoque sistemático al aseguramiento de la calidad en ventas esta metodología también se aplicara a los gerentes de mercadotecnia, ventas y servicios para desarrollar evidencia de que el desempeño del proceso de ventas supera las metas y expectativas de los clientes.

### 2.4.1 Características de calidad de las organizaciones de ventas.

a). Características de la calidad en ventas.

La organización de ventas necesita definir las características observables y mensurables de la *satisfacción del cliente*. Los clientes desean que los proveedores satisfagan sus necesidades de una manera precisa, completa y oportuna. Ejemplo:

*Características y satisfacción de los clientes.*

- Respuesta precisas a preguntas técnicas.
- Llenado completo de solicitudes de muestra.
- Respuesta oportuna a solicitudes de cotización.

La organización de ventas necesita definir las características de desempeño del *proceso de servicios* que el personal de apoyo interno a ventas puede medir observar y medir estros miembros prefieren procedimientos de trabajo libres de obstáculos y cuellos de botella, que los obliguen a esperar o expeditar las ordenes para evitar retrasos en la entrega tardía sobre lo que se prometió a los clientes. Ejemplos:

*Característica de calidad en el proceso de servicio.*

- Tiempo de espera para los materiales de apoyo técnico.
- Expeditar tiempo de los embarques (retrasados).
- Tiempo de ciclo de solicitudes de cotización.

La organización de ventas necesita definir el desempeño del proceso de ventas y las características que son observables y medibles por los

vendedores y la gerencia de ventas, por que significa atraer a los clientes potenciales y retener a los ya existentes. Ejemplos:

*Características de calidad en el proceso de ventas.*

- Recomendaciones importantes generadas en el mercado objetivo.
- Recomendaciones importantes calificadas para productos nuevos.
- Cierre de cotización importantes con los nuevos clientes.

La organización de ventas necesita definir las características de desempeño del proceso administrativo que el personal de ventas o de apoyo pueden observar y medir. El proceso administrativo transforma los datos de la operación en la información requerida para tomar decisiones. Esta información deberá ser precisa, completa y oportuna, los procedimientos que se utilizan para transformar en información los datos de las operaciones para decisiones deberán ser simples, seguir una secuencia lógica y estar libres de cambios y cortes innecesarios. Deberá determinarse la frecuencia idónea apropiada para cada informe. Los procedimientos e informes innecesarios que se hacen con demasiada frecuencia pueden provocar problemas de administración del tiempo para la fuerza de ventas.

Para producir información útil para tomar decisiones, cada paso del proceso administrativo deberá generar resultados precisos, completos y oportunos. La mejor manera de vigilar el desempeño del proceso es observar los documentos que se utilizan para administrar la organización de ventas

Documentación	Necesidad	Frecuencia	Precisión
• Bitácora de seguimiento de recomendaciones.	_____	_____	_____
• Bitácora de seguimiento de cotizaciones.	_____	_____	_____
• Informe de oportunidad en ventas.	_____	_____	_____
• Informe de gastos.	_____	_____	_____
• Informe de kilometraje.	_____	_____	_____
• Informe de la historia de ventas.	_____	_____	_____
• Informe del pronostico de ventas.	_____	_____	_____
• Manual de capacitación en ventas.	_____	_____	_____
• Informe del perfil de clientes.	_____	_____	_____
• Informe del perfil competitivo.	_____	_____	_____
• Calendario de llamados de ventas.	_____	_____	_____
• Informe de llamados de ventas.	_____	_____	_____

La organización de ventas necesita definir las normas de aceptabilidad para las características que influyen en la satisfacción; servicio, ventas y desempeño del proceso administrativo de los clientes. Cada fuerza de ventas deberá determinar las normas de aceptabilidad con base en la retroalimentación de clientes y empleados. Tales normas deberán establecerse con la visión de cero defectos y una misión de crecimiento de ventas. Ejemplos.

*Características de servicio*

- Respuestas precisas.
- Llamado completo.
- Respuesta oportuna.
- Tiempo de espera.
- Expedir tiempo.
- Tiempo de ciclo.

*Normas de aceptabilidad*

- Número de errores. \_\_\_\_\_
- Número de incompletos. \_\_\_\_\_
- Número de fallas. \_\_\_\_\_
- Número de horas. \_\_\_\_\_
- Número de días. \_\_\_\_\_
- Número de semanas. \_\_\_\_\_

*Características de ventas*

- Nuevos productos en cantidades importantes
- Nuevos clientes importantes
- Número de negocios importantes pronosticados
- Número de nuevas cotizaciones abiertas.

*Normas de aceptabilidad*

- Número de cierres al año. \_\_\_\_\_
- Número de cierres al año. \_\_\_\_\_
- Cantidad enumerada por mes. \_\_\_\_\_
- Apertura por mes. \_\_\_\_\_

*Características administrativas*

- Responsabilidades asignadas.
- Instrucciones completas.
- Análisis de procedimientos.
- Aprobación de formas de tarea.
- Precisión en las formas de trabajo.
- Formas de tarea completa.
- Formas oportunas de trabajo.

*Normas de aceptabilidad = SI*

- ¿Se asignan todas? \_\_\_\_\_
- ¿Se dan instrucciones? \_\_\_\_\_
- ¿Son sencillos? \_\_\_\_\_
- ¿Se entregan hojas de trabajo? \_\_\_\_\_
- ¿Las hojas están libres de errores? \_\_\_\_\_
- ¿Las hojas están completas? \_\_\_\_\_
- ¿Se hacen a tiempo las formas? \_\_\_\_\_

#### 2.4.2 Control de las características de calidad en ventas.

La organización en ventas necesita medir el desempeño de los procesos de ventas y servicio para asegurar su cumplimiento de las normas de aceptabilidad la dirección debe revisar las mediciones de desempeño en el



proceso. Para determinar donde es necesaria la acción correctiva o de mejora. Ejemplos.

*Métodos de medición en el desempeño del proceso de ventas:*

- Bitácora de recomendaciones de ventas.
- Bitácora de llamadas de ventas.
- Bitácora de cotizaciones de ventas.
- Pronostico de ventas.
- Bitácora de pedidos de compras para ventas.
- Informe de la encuesta de productividad en ventas.
- Informe de la encuesta de expectativas de los clientes.
- Informe de la auditoría de calidad en ventas.

Las iniciativas de mejora deberán enlazar los problemas que experimentan la fuerza de ventas. Los problemas pueden deberse a la carencia de apoyo en ventas herramientas o capacitación son necesarias una ó más de las metas de desempeño que aparecen para identificar los problemas que enfrentan los vendedores. La siguiente es una lista de posibles acciones para mejorar los productos de mejora.

*Acciones para mejorar los procesos de venta.*

- Rediseño de los territorios de ventas.
- Rediseño de los procedimientos de capacitación de ventas.
- Rediseño del estuche de demostraciones de ventas.
- Rediseño de procesos de servicio al cliente para eliminar obstáculos.
- Rediseño de los procesos administrativos de ventas para eliminar cuellos de botella.

## **2.5 PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE CALIDAD EN VENTAS.**

### **2.5.1 Aspectos fundamentales de un sistema de calidad en ventas.**

Las relaciones entre proveedor y cliente son la clave para un sistema de calidad en ventas. La dirección de ventas es responsable de la mejora continua del personal y de los procesos operativos que afectan la relación cliente y proveedor, es obvio que los *clientes* son fundamentales, porque toman las decisiones de compra. Es posible descubrir pruebas consistentes de una sólida relación entre cliente y un proveedor al buscar ejemplos documentados de compra a largo plazo. El deseo de los clientes de invertir tiempo con un proveedor también demuestra una relación firme entre ambos.

*Aspectos fundamentales: Relación de los clientes, evidencia de calidad en ventas:*

- Contratos anuales.
- Visitas de los ejecutivos al cliente.
- Visitas de los clientes al proveedor.

- Planeación conjunta de proyectos.
- Acuerdos de no divulgación de investigación y desarrollo.
- Premios de certificación de compra.
- Participación de mercado al 100%.

*Los gerentes de ventas* son fundamentales, porque se aseguran de asignar los recursos de ventas en forma adecuada para satisfacer los requerimientos de los clientes. Los gerentes de ventas se espera que eliminen los obstáculos, garanticen la capacitación y las herramientas necesarias y llevan a la fuerza de ventas a lograr las metas de la empresa. Los gerentes de ventas deben establecer expectativas claras para el desempeño en el trabajo deben de reconocer un desempeño notable, motivar a las personas y asesorar a los vendedores. Deberán documentarse y archivar las metas actuales, las mediciones de desempeño y los proyectos recientes de mejora en las fuerzas de ventas. La siguiente es una breve lista de ejemplos de los ingredientes de una administración eficaz, así como evidencia de la calidad en las ventas.

*Aspectos fundamentales en relación de los gerentes.*

- Metas de mejora:
  - Personal.
  - Procedimientos operativos.
  - Sistemas de información.
- Mediciones de desempeño.
- Revisiones de desempeño.
- Hallazgos de la auditoría.
- Acciones de mejora.
- Resultados de la mejora.

*Los procesos operativos eficaces* proporcionan los medios fundamentales de realizar negocios con los clientes internos y externos. Un manual de operaciones que identifica los procesos de trabajo crítico, junto con las instrucciones para los trabajadores, proporciona una evidencia clara de un sistema operativo definido. También deberán observarse los ejemplos de documentos reales de trabajo para asegurar que las acciones y decisiones que toman los empleados son consistentes con las instrucciones, así como resolverse las inconsistencias, capacitando de nuevo a los empleados o rediseñando las instrucciones para mejorar la eficacia. Las descripciones de trabajo deberán identificar el quién, el qué, cuándo, dónde, y cuánto que espera la gerencia. Los siguientes ejemplos se aplican a los procesos centrales (ventas, administración y servicio al cliente):

*Aspectos fundamentales en relación de los procesos operativos.*

- Lista de procesos críticos.
- Procedimientos documentados.
- Responsabilidades documentadas.
- Calendarios documentados.
- Criterios de éxito documentados.

*El personal de ventas es fundamental porque enlaza la capacidad del proveedor con las necesidades del cliente, así mismo el personal de ventas desarrolla una profunda comprensión del negocio de los clientes. Los vendedores pueden ayudar a los clientes a tener más éxito al asegurar que los productos adecuados se venden a los clientes correctos. Los vendedores deben administrar una gran cantidad de información para satisfacer los requerimientos de los clientes internos y externos. La siguiente lista incluye varios ejemplos del tipo de información que deberá ser accesible de forma inmediata a los vendedores para ayudar a trabajar de manera productiva:*

*Aspectos fundamentales en relación con el personal de ventas.*

- Nombres y números telefónicos de los clientes.
- Historia de ventas de clientes.
- Descripción de las necesidades del cliente.
- Historia de ventas de los competidores.
- Propuestas de soluciones de los competidores.
- Propuestas de solución de los proveedores.
- Principales estrategias de venta de los proveedores.
- Principales pronósticos de venta de los proveedores.
- Requerimientos de servicio de los proveedores.
- Lista de necesidades de capacitación.
- Lista de soluciones de capacitación.
- Lista de necesidades de los sistemas de información.
- Lista de soluciones de los sistemas de información.

### **2.5.2 Responsabilidad de la dirección de ventas.**

La dirección de ventas es responsable de desarrollar un manual de operaciones de calidad que documente las metas organizacionales, los deberes del personal y los requerimientos de la revisión de la auditoría de calidad a ventas. Las revisiones ejecutivas deberán manejar lo siguiente.

- Logro de metas de desempeño organizacional.
- Logro de metas de desempeño del proceso operativo.
- Logro de metas de desempeño del personal.
- Oportunidades de mejorar el desempeño organizacional.
- Oportunidades de mejorar el desempeño del proceso operativo.
- Oportunidades de mejorar el desempeño del personal.
- Obstáculos que provocan los problemas de desempeño.
- Resultados de las acciones anteriores de mejora.
- Programas de futuras acciones correctivas.
- Seguimiento para confirmar la ejecución de las acciones correctivas.

### **2.5.3 Desarrollo y apoyo del personal de ventas.**

*La dirección deberá:*

- Reconocer y recompensar las contribuciones al personal de ventas y servicio.

- Proporcionar instrucciones de trabajo para ayudar al personal a alcanzar las metas organizacionales.
- Proporcionar las oportunidades necesarias de capacitación para ayudar al personal a alcanzar las normas de desempeño.
- Comunicar información vital respecto a las operaciones de ventas para ayudar al personal a desempeñar las tareas requeridas.
- Proporcionar un sistema de información que optimice la eficiencia, y eficacia y accesibilidad de la información necesaria para cumplir con los requerimientos de los clientes y alcanzar las metas de los proveedores.

Entre los ejemplos de información vital se incluyen los siguientes:

- Estado del registro de pedidos.
- Estado de la empresa de productos.
- Estado de la acción correctiva de defectos.

#### **2.5.4 Estructura del sistema de la calidad de ventas.**

La organización de ventas deberá planear e instrumentar un sistema para controlar la calidad en las ventas. Dicho sistema deberá ser capaz de detectar desde el principio, corregir y prevenir los defectos en la operación de ventas. Deberán documentarse los procedimientos para ejecución adecuada de cada elemento del sistema de calidad en ventas además las prácticas reales de trabajo de los empleados deberán revisarse de manera periódica, para asegurar la conformidad con las expectativas documentadas de dirección.

##### **a) Documentación del sistema de ventas.**

El sistema de calidad en ventas deberá incluir la documentación de lo siguiente:

- Expectativas de los clientes.
- Metas organizacionales.
- Seguimiento de la operación.
- Resultados del desempeño de los proveedores.
- Resultados de la auditoría de calidad a ventas.
- Registro de acción correctiva.

##### **b) Normas del sistema de ventas.**

El sistema de calidad en ventas deberá incluir los procedimientos de operación y las normas de desempeño de los siguientes procesos:

- Ventas.
- Administración.
- Rediseño.
- Servicio.

##### **c) Análisis de diferencias en el desempeño de ventas.**

El sistema de calidad en ventas deberá incluir métodos para evaluar el desempeño de los proveedores para determinar la diferencia entre el

esperado y el percibido. Las opiniones de los empleados, clientes y de un auditor independiente, deberán registrarse en cuestionarios y utilizarse para identificar y jerarquizar los problemas de desempeño del sistema. Así la lista de problemas deberá dar inicio a proyectos para mejorar el sistema de calidad de ventas.

**d) Informe de auditoría de calidad en ventas.**

El sistema de calidad en ventas deberá incluir auditorías periódicas de calidad. Todos los informes de auditoría de calidad a ventas deberán incluir lo siguiente:

- Auditorías periódicas de calidad.
- Descripción del propósito de la auditoría.
- Descripción de las operaciones objetivo que se evalúan.
- Descripción de la norma de calidad para ventas que se utiliza para fines de comparación.
- Descripción del método que se utiliza para recolectar información.
- Informe de las necesidades de mejora y del resumen de eficiencia de la operación.
- Fechas de seguimiento para comprobar la conclusión de las acciones correctivas.

**2.6. Vigilar las interacción con los clientes.**

La dirección deberá verificar, de manera periódica, la eficacia de las interacciones con los clientes al investigar las opiniones del personal de ventas. Quienes desarrollen la encuesta deberán considerar las siguientes categorías de preguntas:

- Oportunidad de entregar.
- Percepción de la competitividad en precio.
- Necesidades de información del sistema.
- Problemas no resueltos de satisfacción del cliente.
- Obstáculos no resueltos de productividad de los empleados.
- Eficacia del proceso operativo de ventas.

**2.7 ELEMENTOS OPERATIVOS DEL SISTEMA DE CALIDAD EN VENTAS.**

**2.7.1 Control de proceso de ventas.**

**a) Definición general y objetivos.**

El proceso de ventas deberá diseñarse con el propósito de brindar una línea directa de comunicaciones con los clientes nuevos y los existentes así como recolectar las opiniones de los clientes por medio de entrevistas y encuestas para establecer objetivos mutuos entre los proveedores y los clientes. Entre las actividades del proceso de ventas son las siguientes:

- Generación de recomendaciones.
- Exploración de recomendaciones.

- Calificación de los mejores prospectos.
- Reuniones con quienes toman decisiones.
- Identificación de necesidades y problemas.
- Desarrollo de una estrategia de ventas.
- Presentación de preguntas de solución.
- Manejo de objeciones.
- Negociación de acuerdos.
- Cierre y servicio de pedidos.

b) Relación con los clientes.

De manera continua el personal de ventas deberá desarrollar las relaciones con los clientes al hacer preguntas y mantener descripciones actualizadas de los requerimientos de ellos a su vez proporcionar información pertinente respecto a la forma en que los nuevos bienes y servicios pueden contribuir al logro de las metas de los clientes. El personal de ventas descubrirá los problemas de clientes pondrán soluciones y negociaran acuerdos de compra, Asimismo, el personal de ventas evaluara las fortalezas y debilidades de los competidores.

c) Proyectos de mejora.

Cada oportunidad de ventas es un proyecto potencial de mejora de ingresos para el proveedor, el cliente deberá beneficiarse al satisfacer los requerimientos que deben cumplirse para alcanzar el éxito. El personal de ventas debe demostrar la conducta de administración de proyecto al planear primero y después instrumentar las estrategias de ventas y después hacer seguimiento y realizar los ajustes estratégicos necesarios. El objetivo de todo proyecto de mejora de ingresos deberá enlazar las necesidades del cliente con las capacidades del proveedor la convergencia de ambas necesidades tanto clientes como proveedores es necesaria para establecer acuerdo de compra aceptables para ambas partes.

d) Propuestas de ventas.

Una propuesta de ventas es un documento que un proveedor genera para comunicar la descripción de una solución propuesta y demostrar como esta satisfará los requerimientos del cliente. Una propuesta de ventas deberá transmitir la esencia de la forma que un proveedor puede satisfacer las necesidades del cliente. Estas pueden encontrarse en forma de un problema que deben resolverse ó de una oportunidad para ayudar a un cliente a obtener una ventaja competitiva. El personal de ventas deberá asegurar que todas las propuestas de ventas describan con precisión el producto o servicios que se ofrece, y guardar el estado de propuesta abierta.

La repuesta escrita es parte importante del proceso de ventas ya que comunica los detalles respecto a qué, porqué, cómo y cuándo; que el comprador necesita considerar antes de tomar una decisión de compras. El siguiente procedimiento de desarrollo de seis fases, figura 2.14

*Fases de desarrollo de una propuesta de ventas.*

- Fase 1: Organización.  
Reunirse con el equipo que redacta la propuesta.  
Discutir los requerimientos del cliente.
- Fase 2: Información.  
Enunciar los problemas del cliente.  
Enumerar oportunidades para ayudar al cliente.
- Fase 3: Innovación.  
Enumerar ideas para resolver los problemas de los clientes.  
Enumerar ejemplos de soluciones comprobados.
- Fase 4: Evaluación.  
Calcular los costos para el cliente.  
Analizar los beneficios para el cliente.
- Fase 5: Instrumentación.  
Enumerar los pasos para satisfacer las necesidades del cliente.  
Desarrollar un programa para ejecutar los pasos.

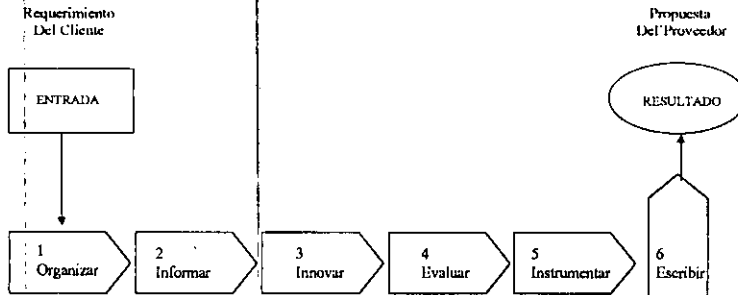


Figura. 2.14 Fases de desarrollo de la propuesta de ventas.

- Fase 6: Redacción.  
 ¿Tabla de contenido ¿Qué contiene?  
 Resumen ejecutivo ¿Por qué hacerlo?  
 Revisión de los requerimientos del cliente ¿Qué debe hacerse?  
 Estrategia de solución de proveedores ¿Cómo hacerlo?  
 Programa de instrumentación de proveedores ¿Cuándo debo hacerlo?  
 Resumen de presupuesto del proveedor ¿Cuánto costará?  
 Resumen de beneficios para el cliente ¿Por qué elegir nuestra Empresa?

e) Ordenes de compra.

Una orden de compra es un documento que por lo general produce un cliente para confirmar la aceptación de una propuesta de ventas y describir los requerimientos que se supone debe cumplir un proveedor. El personal de ventas deberá garantizar que todas las ordenes de compras describan con precisión el producto o servicio que se vende. Asimismo, el personal de ventas debe ser capaz de seguir con rapidez el estado de los pedidos abiertos. Deben instalarse controles para asegurar que las ordenes de compra no se incluyan antes de recibir las autorizaciones de compra del proveedor.

f) Administración de ventas.

la administración de ventas es responsable de revisar y mejorar de manera continua la organización de ventas. Los gerentes de ventas deben de contratar, capacitar y llevar el personal de ventas al logro de los objetivos, la administración de venta deberá guiar las acciones, para mejorar los procedimientos de operación en ventas y para brindar los resultados que se requieren. Para apoyar los esfuerzos del personal de ventas, la administración deberá registrar e informar los resultados de las acciones encaminadas a mejorar los procesos de apoyo a ventas, la dirección deberá documentar las practicas de reclutamiento y capacitación. Los siguientes pasos del proceso son ejemplos de lo que se podría incluir en la documentación de reclutamiento y capacitación. Figura 2.15

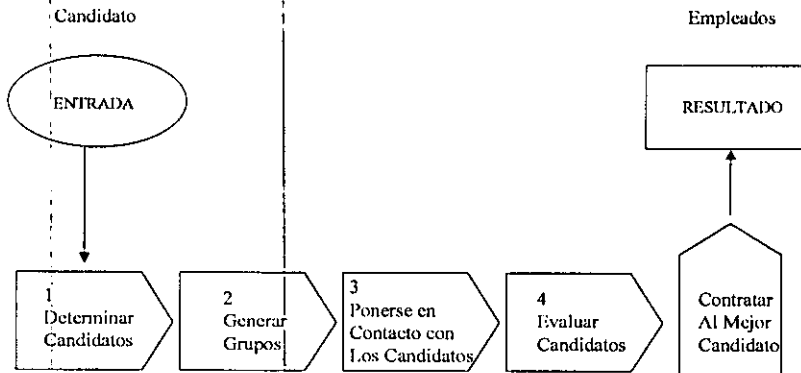


Figura 2.15 Fase de reclutamiento de la fuerza de ventas.

*Fases de reclutamiento de las fuerzas de ventas.*

**Fase 1: Asignar objetivos a los candidatos de ventas.**

- Preparar un perfil de competencia en el puesto.
- Preparar una descripción del puesto.
- Definir las características que "deben tener" cada candidato.
- Desarrollar una forma de evaluación de candidatos.
- Preparar preguntas de sondeo en la entrevista.



- Decidir las pruebas apropiadas.
  - Habilidades.
  - Psicología.
  - Seguridad.

Fase 2: Generar grupos de candidatos.

- Reclutamiento dentro de la empresa.
- Reclutamiento en las universidades.
- Colocar anuncios de reclutamiento.
- Entrar a una feria de empleo.
- Usar una firma de reclutamiento.

Fase 3: Ponerse en contacto con los candidatos.

- Revisar los planes de estudio en busca de las características que "debe tener" el candidato.
- Filtro telefónico de los candidatos.
- Programar entrevistas personales.
- Realizar entrevistas en equipo.

Fase 4: Evaluar a los candidatos de ventas.

- Completar la forma de evaluación.
- Discusión en equipo de los pro y los contra de cada candidato.
- Establecer prioridades de contratación en equipo.
- Verificar referencias.
- Enviar cartas de rechazo.

Fase 5: Contratar al mejor candidato.

- Verificar la autorización de contratación.
- Preparar una carta de oferta.
- Enviar una carta de oferta.
- Discutir el plan de orientación de la nueva contratación.
- Compartir los candidatos contratables con los colegas.
- Mantener a los candidatos contratables en el grupo.

*Fases de capacitación de la fuerza de ventas.*

Fase 1: Establecer objetivos del proyecto de capacitación en ventas.

- Elegir a un equipo de proyecto de capacitación.
- Pedir a los clientes que evalúen las habilidades en ventas.
- Pedir a los gerentes del área que evalúen las habilidades en ventas.
- Determinar las necesidades de desarrollo de habilidades en ventas.
- Establecer metas de desarrollo de habilidades para la fuerza de ventas.
- Recordar capacitar a los gerentes de ventas.
- Desarrollar un presupuesto estimado de capacitación de ventas.

Fase 2: Preparar el plan de estudios de capacitación en ventas.

- Identificar a proveedores internos.
- Identificar a proveedores externos.
- Identificar recursos.
- Desarrollar planes de capacitación para cada mes.
- Elegir a los mejores instructores.
- Ensayar el programa de capacitación.

Fase 3: Presentar el programa de capacitación en ventas.

- Entrenar primero a los encargados de capacitación (Gerentes de ventas)
- Discutir lo que se hará.
- Revisar los problemas y oportunidades de los participantes.
- Establecer los cambios de conducta que se esperan.
- Convencer a los participantes de los beneficios del cambio.
- Demostrar los nuevos procedimientos.
- Hacer preguntas a los participantes.
- Hacer participar a los participantes.

Fase 4: Practicar nuevos métodos.

- Mantener involucrados a los participantes.
- Permitir que las personas practiquen la forma de hacerlo
- Grabar en video las sesiones de practica.
- Aplaudir los esfuerzos para aprender nuevas técnicas.
- Exhortar al grupo a discutir nuevas expectativas.
- Aplicarlos a ejemplos relacionados con el trabajo.

Fase 5: Evaluar resultados.

Revisar objetivos.

- ¿Se cumplieron los objetivos?
- ¿Se beneficiaron los objetivos?
- ¿Se beneficiaron los participantes?
- ¿Hay evidencias?
- Certificar los resultados de las pruebas.
- Grabar en video para referencias.
- Escribir un plan de acción para el puesto.

Fase 6: Reforzar las nuevas técnicas en el puesto y el campo.

- Completar la asignación posterior a la capacitación.
- Examinar la revisión posterior a la capacitación.
- Conducir ensayos con papeles posteriores a la capacitación.
- Practicar las nuevas habilidades en aplicación reales.
- Proporcionar asesoría para ayudar a mejorar el desempeño.

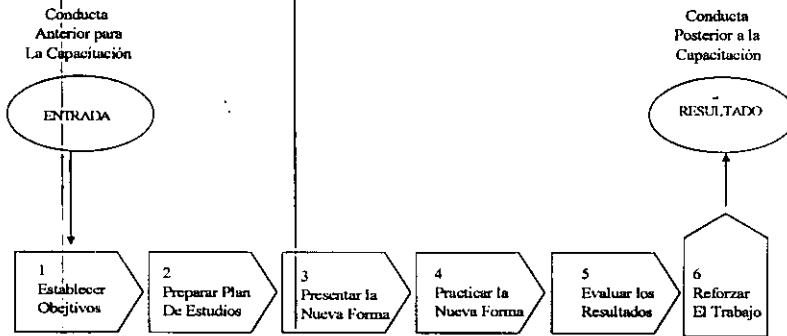


Figura 2.16 Fases de capacitación de la fuerza de ventas.

#### g) Control administrativo del proceso.

La administración de ventas es responsable de establecer los procedimientos de documentación y de administrar las ventas para asegurar que se satisfacen los requerimientos del cliente y los objetivos del proveedor, la administración de ventas debe proporcionar recursos para revisar los procedimientos de documentación a fin de evaluar la identidad de cada documento los ejemplos de características de idoneidad incluye lo siguiente:

- Propósito.
- Contenido.
- Formado.
- Frecuencia.
- Utilidad.
- Dirección.

La administración de ventas debe proporcionar recursos para revisar las practicas reales de documentación a fin de evaluar si se cumplen los procedimientos aprobados por la dirección. Asimismo la dirección debe observar el tiempo real que asigna el personal de ventas a las actividades de administración y documentación.

Entre los ejemplos de documentos de administración de ventas se incluyen los siguientes.

- Plan de mercadotecnia.
- Descripción del puesto.
- Agenda de reuniones de ventas.
- Hoja de calificación de clientes.
- Informes de historia de venta.
- Plan territorial de ventas.
- Calendario de llamadas de ventas.
- Informe de llamadas de ventas
- Bitácora de retorno de productos.
- Bitácora de orden de compra.

- Bitácora de cotizaciones de ventas.
- Bitácora de solicitudes de muestra.
- Bitácora de solicitudes de literatura.
- Informes de competencia.

#### h) Revisión de la documentación.

La dirección deberá establecer los cambios necesarios para simplificar y optimizar los procedimientos de administración ventas así mismo instituir un procedimiento periódico de revisión de la documentación. La figura 2.17 ilustra el procedimiento de revisión.

1. - Evitar las actividades que se suponen un desperdicio de tiempo: Determinar que documentos son necesarios y actuar para impedir el papeleo innecesario.
2. - Instrumentar nuevos procedimientos: Eliminar los documentos innecesarios y modificar los documentos pertinentes para algunos miembros del personal de ventas, como ensayo.
3. - Evaluar la eficacia: Observar el efecto de modificar los procedimientos de documentación y evaluar el cambio asociado en la eficacia y la eficacia de los participantes de la prueba.
4. - Estandarizar los nuevos procedimientos instrumentar de manera permanente los procedimientos nuevos y mejorados de documentación para la totalidad del personal de ventas.

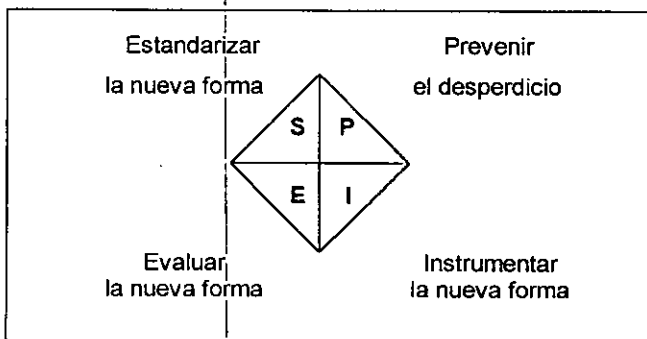


Figura 2.17 Fases de revisión de la documentación.

## 2.8 REDISEÑAR EL CONTROL DE PROCESO.

Historia general del rediseño.

La dirección deberá guiar el esfuerzo para pensar, equipar y diseñar de nuevo el sistema de calidad de ventas para alcanzar mejoras trascendentales en las operaciones de los proveedores y en el desempeño de servicios. Este esfuerzo deberá aplicarse a los procesos de ventas del proveedor, administrativo y de servicio, utilizando la retroalimentación de clientes y empleados para detectar las mayores oportunidades de mejora.

a) Identificar las actividades fundamentales del trabajo de ventas y servicio.

La dirección deberá asignar a un equipo de proyecto, integrado por personas con experiencia y habilidades comprobadas, la responsabilidad de observar y documentar todas las actividades del personal de ventas y servicio. Este equipo también deberá ser responsable de ponerse en contacto con los clientes fundamentales, a fin de identificar y jerarquizar las actividades de trabajo de mayor importancia para los clientes.

b) Eliminar los problemas en los métodos actuales de trabajo, ventas y servicios.

La dirección deberá asignar recursos para evaluar la diferencia entre las prácticas reales de trabajo y las expectativas de los clientes. Deberá utilizarse la retroalimentación de clientes y empleados; que se obtiene mediante encuestas por escrito, telefónicas, grupos de enfoque o entrevistas de ventas; para identificar y corregir los puntos de conflicto.

c) Desarrollos de nuevos procedimientos de trabajo para ventas y servicios.

Deberá definirse de nuevo. Los procedimientos de operación de ventas para eliminar la causa raíz de la insatisfacción de clientes y empleados.

d) Desarrollar nuevas medidas de desempeño en el trabajo de ventas y servicio.

La dirección deberá desarrollar nuevas mediciones de desempeño en el trabajo, que se ajusten mejor a la percepción de los clientes de cómo debería funcionar un proveedor ideal.

e) Especificar las nuevas normas de desempeño o en el trabajo de ventas y servicios.

La dirección deberá establecer normas de desempeño que aseguren el logro de las expectativas de los clientes, al tiempo que se supera el desempeño de los proveedores en competencia.

f) Evaluar nuevos procedimientos de ventas y servicios.

El personal de ventas y servicios debe probar los nuevos procedimientos en aplicaciones verdaderas. Deberá evaluarse el efecto de los nuevos procedimientos sobre la satisfacción de los clientes antes de un despliegue a escala completa.

## 2.9 CONTROL DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE.

a) Profesionalismo general del personal.

Con frecuencia, el personal de ventas asume los aspectos de servicio al cliente. Tal personal debe hacer seguimientos después de la venta para asegurar que los clientes están satisfechos con los productos o servicios que reciben. El servicio al cliente es un componente fundamental del sistema de calidad en ventas, debido a su influencia en la satisfacción de los clientes.

La dirección deberá especificar asignaciones de servicio al cliente al personal apropiado de ventas y servicio. Estos empleados deberán seguir procedimientos establecidos de trabajo. El personal asignado a los procesos de servicio del cliente deberá cumplir con las normas de desempeño establecidas en el trabajo, como precisión, integridad y oportunidad. Entre los ejemplos de procesos de servicio al cliente se incluyen los siguientes:

- Procesos de literatura: proporcionar literatura descriptiva del producto.
- Proceso de muestras: Proporcionar muestras para exhibición.
- Proceso de consultoría: Responder a preguntas técnicas sobre los productos.
- Ordenar los procesos de administración: responder a las solicitudes para cambiar los programas de entregas.
- Proceso de análisis de fracaso: responder a las solicitudes de análisis, diagnóstico y eliminación de las causas de falla en productos y servicios.

b) Retroalimentación de los empleados de ventas.

Un sistema de calidad en ventas deberá incluir un método para medir el alcance de las normas de desempeño de ventas y servicios. Las organizaciones de ventas deberán establecer un instrumento continuo de la productividad de los empleados, para comunicar una evaluación de eficiencia y eficacia desde el punto de vista del personal de ventas y servicio. Entre los ejemplos de instrumento de retroalimentación para los empleados de ventas se incluyen los siguientes:

- Hoja de evaluación de una presentación de ventas.
- Lista de verificación de calidad de una cotización de ventas.
- Lista de verificación de calidad de un registro de pedido.
- Lista de verificación de calidad de un proceso de ventas.

- Encuesta anual de productividad de los empleados de ventas.

Los instrumentos de retroalimentación de los empleados de ventas deberán detectar y clasificar los obstáculos a la productividad en las ventas. Entre los ejemplos se incluyen los siguientes:

- Exceso de papeleo administrativo.
- Exceso de expediciones de entrega.
- Procedimientos complejos de cotización.
- Sistema inadecuado de información a los clientes.

c) Retroalimentación de la satisfacción de los clientes.

Un sistema de calidad en ventas deberá incluir un método para medir la satisfacción de los clientes respecto del desempeño de los proveedores. Las organizaciones de ventas deberán establecer un instrumento apropiado de retroalimentación continua de los clientes. Entre los ejemplos se incluyen los siguientes:

- Encuesta de evaluación de las necesidades de capacitación en ventas.
- Centro de reunión y corrección de quejas de los clientes.
- Encuesta global de la satisfacción de los clientes.
- Encuesta anual de desempeño en el ciclo de tiempo de proveedores contra las expectativas.
- Encuesta anual de desempeño en el ciclo de tiempo de los proveedores contra la competencia.

El instrumento de retroalimentación de satisfacción de clientes deberá detectar los problemas de insatisfacción antes de que la imagen y reputación del proveedor queden dañadas más allá de cualquier reparación. Entre los ejemplos de problemas de satisfacción se incluyen los siguientes:

- Carencia de accesibilidad o disponibilidad del proveedor.
- Incapacidad del proveedor de responder con rapidez a las preguntas de los clientes.
- Retrasos del proveedor en la preparación de cotizaciones.
- Fallas en la entrega de productos y servicios.

d) Control de sistema de medición.

Se deberá comprobar la confiabilidad y validez de los cuestionarios y encuestas.

## **2.10 ANALISIS DE DIFERENCIAS EN EL DESEMPEÑO Y MEJORA CONTINUA.**

a) Ejecución general y usos.

La dirección de ventas deberá proporcionar los recursos necesarios para instrumentar una evaluación continua del desempeño de los clientes. El

mecanismo de evaluación deberá indicar las diferencias entre las expectativas de los clientes y el desempeño de los proveedores. El análisis de diferencias debe clasificar las oportunidades de mejora de ventas y servicio, y ser la fuerza impulsora para rediseñar los elementos apropiados de la organización de ventas.

b) Sistema de recolección de datos.

El propósito primario de la recolección y evaluación de datos es observar las prácticas actuales de operación de ventas y recolectar evidencia suficiente para identificar la causa de errores o cuellos de botella en la ejecución de los procesos de ventas y servicios. El sistema de recolección de datos deberá captar: retroalimentación externa de los contactos de los clientes, retroalimentación interna del personal de ventas y retroalimentación independiente de un auditor certificado de calidad. Entre las fuentes de desempeño de retroalimentación de desempeño de proveedores se incluyen las siguientes:

- Contacto con los clientes.
- Personal de ventas y servicios del proveedor.
- Un auditor de calidad certificado e independiente.

c) Iniciativas de mejora de calidad en ventas.

La dirección deberá sostener el esfuerzo de mejorar la eficacia, eficiencia y calidad de la organización de ventas. Una iniciativa de mejora continua de calidad en ventas deberá jerarquizar lo siguiente:

- Expectativas de los clientes.
- Criterios de evaluación de desempeño de desempeño del proveedor.
- Oportunidades significativas para reducir los costos de operación del proveedor.
- Oportunidades significativas para mejorar la competitividad del proveedor.

Una iniciativa de mejora continua de calidad en ventas deberá comunicar lo siguiente:

- Métodos de evaluación de desempeño del proveedor.
- Información pertinente respecto al desempeño de los proveedores.
- Sugerencias de mejoras de los clientes.
- Sugerencias de mejoras de los empleados.
- Acciones ejecutivas para instrumentar las sugerencias.
- Reconocimiento de las contribuciones de los empleados a la calidad.



### **CAPITULO III RESULTADOS ESTADISTICOS DE LAS AUDITORIAS DE CALIDAD EN VENTAS.**

En este capítulo se tiene como objetivo diseñar las tablas que resuman los resultados y efectuar el análisis estadístico de los datos obtenidos a través del cuestionario aplicado a diversas empresas comercializadoras. Para llevar a cabo el análisis e interpretación de resultados, se realizaron los siguientes pasos:

- Recopilación de la información, por medio de seis cuestionarios, aplicados al área de ventas.
- Graficación por medio de barras, de los datos obtenidos de cada subvariable y gráfica circular por variable operacional.
- Interpretación de los resultados obtenidos de cada subvariable y variable.
- Se analizó la hipótesis en relación con los resultados obtenidos, a fin de determinar si es disprobada o aceptada y de esa manera poder dar recomendaciones al área de ventas.
- Se estudió cada uno de los resultados por separado relacionándolos con el marco teórico.

A continuación se detalla: grado de calificación y su concepto.

**Sí.** Cuando la acción o decisión se realiza, esta indicado y documentado Como una norma en el proceso de ventas.

**No.** No esta definido ni documentado en el proceso de ventas y no se realiza por iniciativa propia.

### 3.1 RESULTADO DE LA ENCUESTA.

AUDITORIAS DE CALIDAD EN VENTAS.	SI	NO
<b>CARACTERISITICAS DE OPERACIÓN EN VENTAS.</b>		
Características de calidad en ventas.	75%	25%
Control de las características de la calidad en ventas.	75%	25%
<b>PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE CALIDAD EN VENTAS.</b>		
Aspectos fundamentales de un sistema de calidad en ventas.	75%	25%
Responsabilidad ejecutiva en las ventas.	50%	50%
Desarrollo y apoyo del personal de ventas.	83%	17%
Estructura del sistema de calidad de ventas.	50%	50%
Documentación del sistema de ventas.	75%	25%
Normas del sistema de ventas.	61%	39%
Informe de auditorías de calidad en ventas.	58%	42%
Vigilancia de las interacciones con los clientes.	78%	22%
<b>OPERACIONES DEL SISTEMA DE CALIDAD EN VENTAS.</b>		
Operación del sistema y objetivos.	67%	33%
Relaciones con los clientes.	67%	33%
Propuestas de ventas.	25%	75%
Control administrativo del proceso.	100%	
Sistema de reunión de datos.	8%	92%

NOTA.- a continuación se analiza e interpreta los resultados de los porcentajes obtenidos en la aplicación del cuestionario en forma textual y de gráfica.

### 3.2 ANALISIS POR SUBVARIABLE OPERACIONAL.

Características de calidad en ventas.

Del total de los encuestados el 75% asegura que tiene definido las características en la satisfacción del cliente, de calidad en el servicio interno, de calidad en ventas y de calidad en la administración y solo el 25% no tienen definidos las características mencionadas.

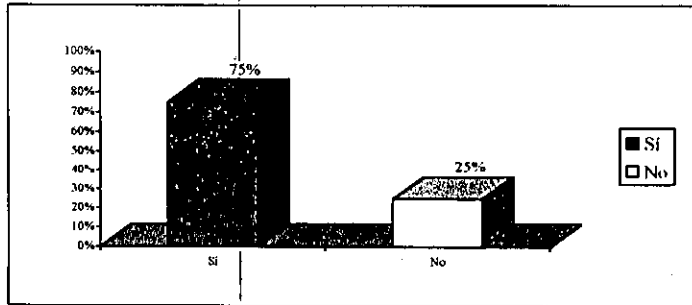


Figura. 3.1 Características de calidad en ventas.

#### Control de las características de la calidad en ventas.

Del total de los encuestados el 75% tienen establecido el control en la asignación de responsabilidades y en las acciones y fundamentos en una base de datos de calidad, mientras que el 25% restante no cuenta con lo anterior.

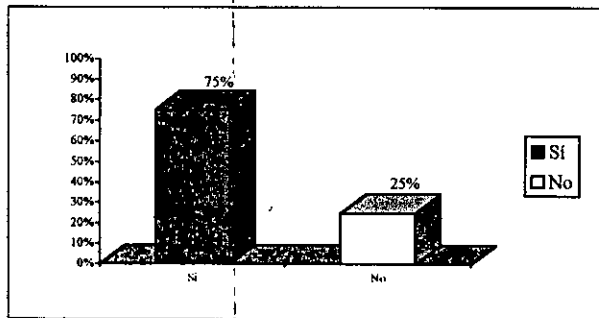


Figura. 3.2 Control de las características de la calidad en ventas.

#### Aspectos fundamentales de un sistema de calidad en ventas.

Del total de los encuestados solo el 75% asegura que la dirección define los aspectos fundamentales de calidad en ventas en relación con los clientes, administración de ventas, procesos operativos, personal de ventas y el 25% restante no cuenta con lo antes mencionado.

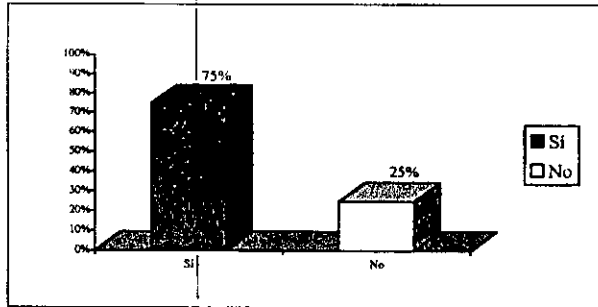


Figura. 3.3 Aspectos fundamentales de un sistema de calidad en ventas.

#### Responsabilidad ejecutiva en las ventas.

Del total de los encuestados solo el 50% reconocen que la dirección tiene responsabilidad ejecutiva en las ventas y que a su vez cuentan con un manual de calidad para ventas, en tanto que el 50% restante no tienden a tener responsabilidad ejecutiva y no han desarrollado manual de calidad para ventas.

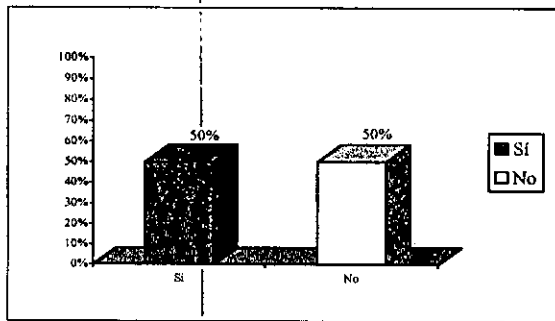


Figura. 3.4 Responsabilidad ejecutiva en las ventas.

#### Desarrollo y apoyo del personal de ventas.

El total de los encuestados solamente el 83% muestra que la dirección reconoce y recompensa las labores del personal de ventas así como también otorga las indicaciones necesarias para un mejor desarrollo de su personal de ventas, y el 17% restante no recibe ningún tipo de apoyo y desarrollo por parte de la dirección.

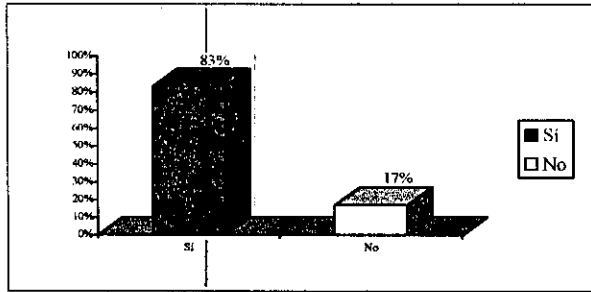


Figura. 3.5 Desarrollo y apoyo del personal de ventas.

### Estructura del sistema de calidad en ventas.

Del total de los encuestados solo 50% cuentan con un sistema que ayuda de manera eficiente al personal de ventas a proporcionar información sobre los requerimientos del cliente, así como también detectar y corregir defectos dentro del sistema operativo de ventas. Y el 50% restante no cuentan con un sistema eficaz que ayude a proporcionar información y a detectar y corregir defectos del sistema de calidad de ventas.

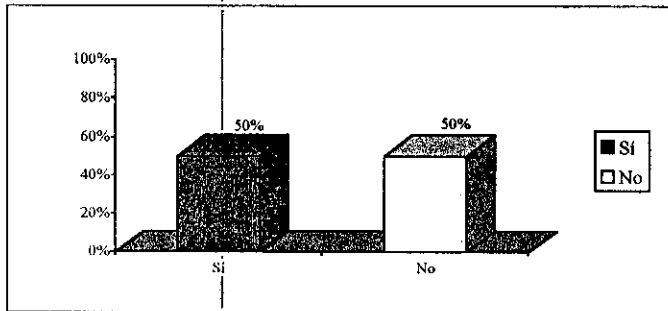


Figura. 3.6 Estructura del sistema de calidad en ventas.

### Documentación del sistema de ventas.

Del total de los encuestados el 75% cuentan con la documentación organizacional importante del sistema operativo en ventas, como lo son las expectativas del cliente, las metas organizacionales, así como el procedimiento de operación y el resultado del desempeño. Y el 25% restante no cuenta con los aspectos importantes del sistema operativo en ventas.

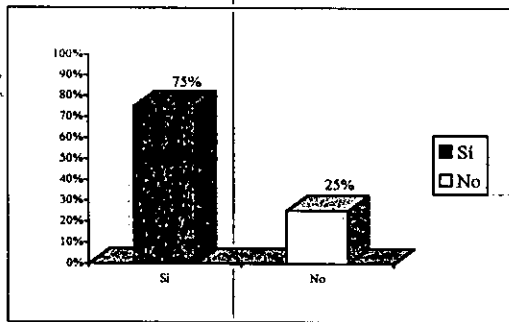


Figura. 3.7 Documentación del sistema de ventas.

#### Normas del sistema de ventas.

Del total de los encuestados solamente el 61% utilizan normas de desempeño para evaluar el proceso de ventas, el proceso administrativo y el proceso de servicio dentro del sistema de calidad en ventas. Y el 39% restante no utilizan dichas normas de desempeño.

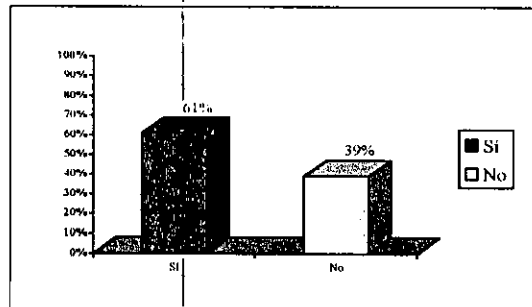


Figura. 3.8 Normas del sistema de ventas.

#### Informe de auditorías de calidad en ventas.

Del total de los encuestados solo el 58% incluyen en el informe de auditoría de calidad en ventas lo siguiente: propósitos, operaciones objetivo, norma de calidad utilizada, métodos de análisis utilizados, resumen de informe, fechas de seguimiento de acción. En tanto que el 42% restante no lo incluyen.

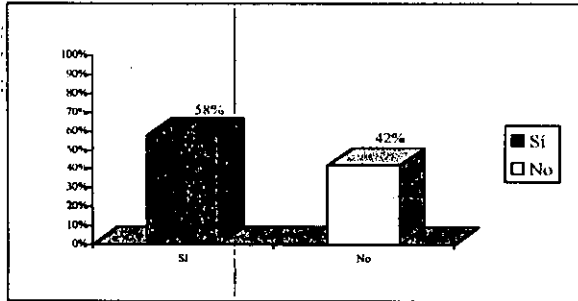


Figura. 3.9 Informe de auditoría de calidad en ventas.

### Vigilancia de las interacciones con los clientes.

Del total de los encuestados el 78% asegura que la dirección se encarga de verificar de manera periódica lo propuesto por el personal de ventas acerca de la interacción que manejan con los clientes con respecto a, oportunidad de entrega, competitividad en precios, satisfacción del cliente. Y solo el 22% no vigila dichas interacciones.

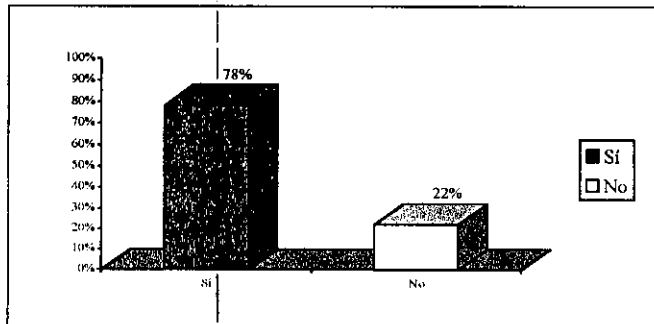


Figura. 3.10 Vigilancia de las interacciones con los clientes.

### Operación del sistema y objetivos.

Del total de los encuestados solo el 67% utilizan dicha información en el proceso de ventas para establecer acuerdos y objetivos mutuos entre proveedores y clientes en tanto que el 33% restante no utilizan dicha información para la operación del sistema.

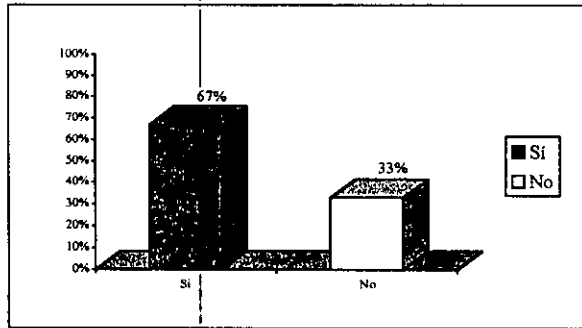


Figura 3.11 Operación del sistema y objetivos.

#### Relaciones con los clientes.

Del total de los encuestados el 67% el personal de ventas documenta las preguntas, las estrategias, los problemas de los clientes para determinar las metas, ayudar a tener más éxito para fortalecer las relaciones con estos, y el 33% no llevan acabo.

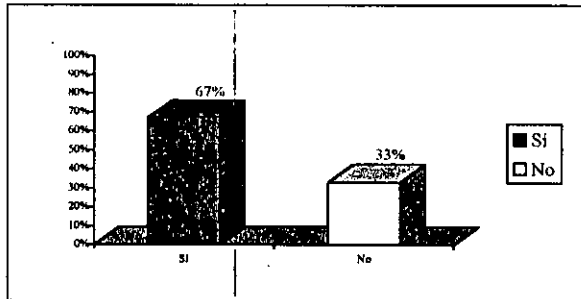


Figura 3.12 Relaciones con los clientes.

#### Propuestas de ventas.

Del total de los encuestados solo el 25% cuentan con un procedimiento bien definido y detallado sobre como desarrollar propuestas en el área de ventas y el 75% restante no tienen un procedimiento desarrollado para dichas propuestas.



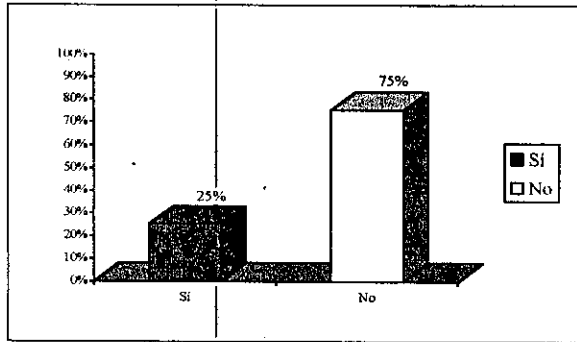


Figura 3.13 Propuestas de ventas.

#### Control administrativo del proceso.

El 100% de los encuestados tiene documentados todos los procedimientos administrativos de la empresa, es decir cuentan con un control administrativo del proceso en el sistema operativo de ventas.

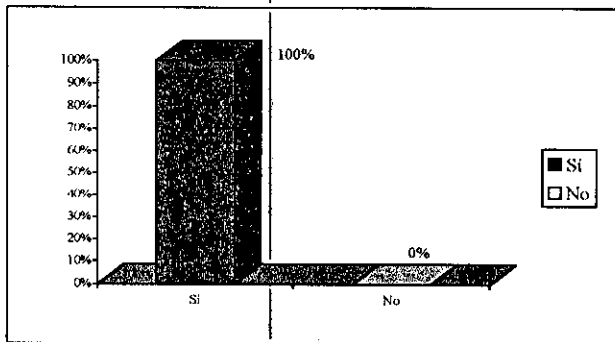


Figura 3.14 Control administrativo del proceso.

#### Sistema de reunión de datos.

Del total de los encuestados solo el 8% cuenta con un sistema de reunión de datos para captar la retroalimentación tanto de clientes y del personal de ventas. Y el 92% restante no cuenta con dicho sistema de base de datos.

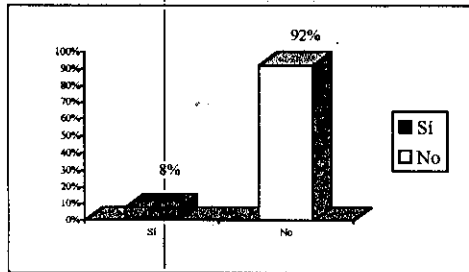


Figura. 3.15 Sistema de reunión de datos.

### 3.3 ANALISIS POR VARIABLE OPERACIONAL.

Características de la calidad en ventas.

Del total de los empresarios encuestados el 75% en la operación de ventas tienen definido las características de satisfacción de clientes, de calidad en el servicio interno, de calidad en ventas y de calidad en la administración y 25 % no definen las características de operación en ventas y la dirección es consciente de la responsabilidad de medir estas características y toma acciones con base a los datos, con el objeto de tener una operación en base a las necesidades de los clientes.

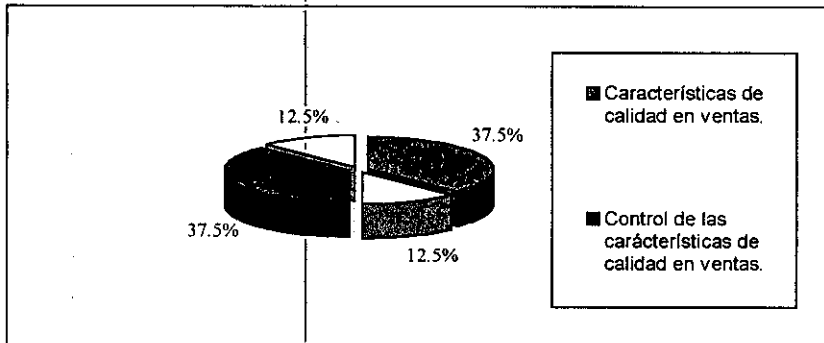


Figura 3.16 variable Características de operación en ventas.

Principios del sistema de calidad en ventas.

Del total de los empresarios encuestados el 66% en el sistema de calidad en ventas que operan, tienen definido los aspectos fundamentales de un sistema de calidad en ventas, responsabilidad ejecutiva en las ventas, desarrollo y apoyo del personal de ventas, estructura del sistema de calidad de ventas,

documentación del sistema de ventas, normas del sistema de ventas, informe de auditoría de calidad en ventas y vigilancia de las interacciones con los clientes y el 34% no tiene establecido los principios de un sistema de calidad en ventas.

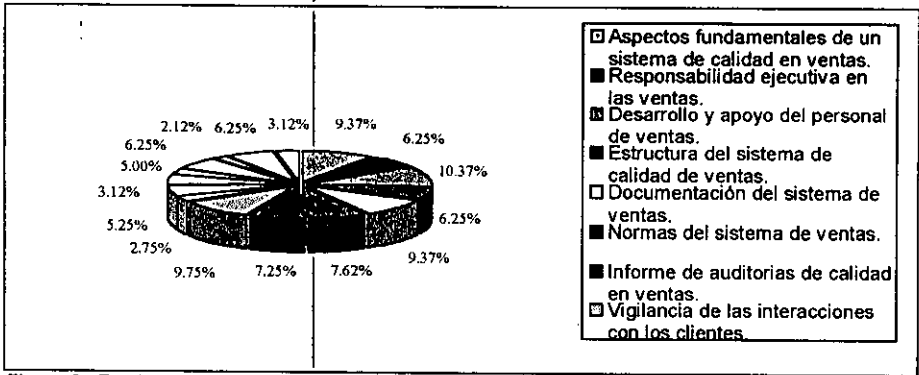


Figura 3.17 variable principios del sistema de calidad en ventas .

### Operaciones del sistema de calidad en ventas.

Del total de los empresarios encuestados el 53% cuentan con elementos operativos del sistema de calidad en ventas tales como: objetivos en el proceso de ventas, relaciones con los clientes, propuestas de ventas, control administrativo del proceso y sistema de revisión de datos y el 47% no tiene conocimiento de un sistema de operación de calidad en ventas.

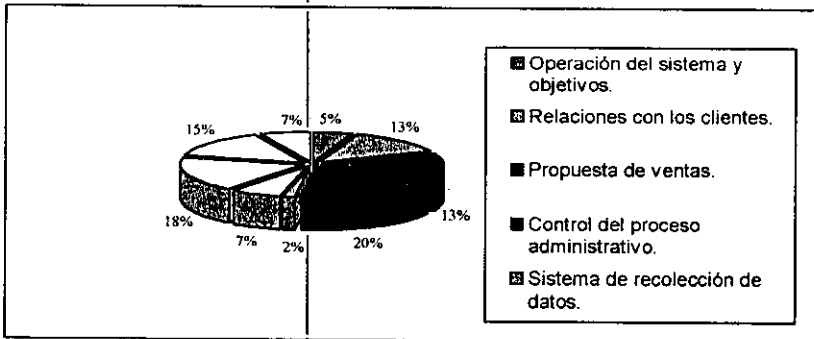


Figura 3.18 variable Operación del sistema de calidad en ventas.

## **CAPITULO IV CONCLUSIONES.**

### **4.1 CONCLUSIONES.**

A través de este trabajo se puede constatar la relación de la mercadotecnia y las auditorías de calidad en la función de ventas para ayudar a la dirección al éxito y como una fuerza de ventas bien motivada y atendida para identificar los obstáculos para alcanzar el éxito enfrentados por los vendedores, que puede realizarse de manera eficiente y eficaz al detectar las diferencias entre los procedimientos de ventas y las prácticas reales.

El empresario o el responsable de la función de la mercadotecnia debe estar consciente del papel de ésta ante la competitividad comercial, y como la auditoría de calidad aplicada al proceso de venta es redituable para la empresa, es conveniente en primer lugar que el empresario con su experiencia y estrategias basadas en el conocimiento de la mercadotecnia y de la auditoría de calidad en ventas, le permita ser más eficiente y lograr ser más competitivo.

La mercadotecnia es una disciplina que aporta a los negocios información de los distintos mercados; los gustos y preferencia de los consumidores, lo cual permite al empresario tomar decisiones para comercializar productos o servicios. Esta disciplina ha logrado un papel preponderante en las empresas por su versatilidad para ocuparse de manera integral los proyectos, o bien de manera parcial, de algunos de los aspectos de la compleja telaraña comercial.

La comercialización es la etapa en que concluyen todos los planes de mercadotecnia. Es la ejecución de lo implantado mediante el desarrollo de todas las acciones previstas y planeadas. Para realizar esta función se integra y dirige a la fuerza de ventas, a la fuerza promotora externa conocida como canales de distribución. Asimismo, la actividad comercial, además de la fuerza vendedora, requiere toda la estructura legal, administrativa, fiscal, financiera, productiva, de almacenamiento, publicidad y de transporte de la empresa para cumplir adecuadamente con su propósito y la venta es la etapa donde se culmina el objetivo de la empresa: vender. Es la realización de levantar el pedido y entregar al consumidor el producto, es la elaboración de

la documentación jurídica de la venta, mediante nota de remisión, factura, contrato, debiendo cumplir ciertos requisitos para ser considerado como sujeto de compra o de crédito. La venta no termina con levantar un pedido, sino hasta que el producto es entregado al cliente y la etapa que cierra el ciclo, puede decirse que es el momento en que se recupera o cobra el producto de la venta, que al final de cuentas es lo que permite reiniciar el ciclo productivo. Su control y eficiencia son fundamentales.

En estos días se han puesto muy de moda los estudios de evaluación empresarial, que consisten en hacer un diagnóstico de la empresa desde el punto de vista de la misión, la atención al cliente, la filosofía empresarial, las estadísticas de ventas, controles internos, la competencia, producción, administración, calidad, márgenes de utilidad y estrategias de mercado.

Estos estudios han detectado que los principales problemas de las empresas analizadas son el planteamiento de la misión del negocio, el crecimiento de la competencia y la atención al cliente. Es triste que estos estudios concluyan en lo obvio para las empresas y sucede que tienen que volver a contratar personal externo para que les de soluciones y estrategias a sus problemas, cuando desde el principio se deben haber hecho, en caso contrario mejor no hacer este estudio y tomar como una resolución a esto, la auditoría.

Se hará la diferencia conceptual entre la auditoría mercadológica y la auditoría de calidad en la función de ventas enunciada en capítulo II marco teórico. La auditoría mercadológica tiene por objeto revisar, total o parcialmente, los factores que caen en el campo de acción de la mercadotecnia de una empresa, en cierto período, desde los objetivos hasta los resultados, incluyendo las estrategias y el proceso, para identificar las debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas, con el propósito de corregir omisiones y deficiencias en la administración de mercadotecnia de la empresa. La auditoría mercadológica busca establecer un puente entre la teoría, la aplicación, la práctica y los resultados, por lo que es necesario saber que:

- a. Los conceptos de la teoría de esta disciplina descansan en principios subjetivos y no están razonablemente homogeneizados, ya que entre los autores se sostienen pequeñas y grandes diferencias.
- b. La aplicación de la teoría es mediante la planeación, la cual descansa en criterio de quien la implementa, y sujeta a un marco ambiguo, complejo, cambiante y dinámico de situaciones, mercados, tecnología, clientes, entre otras.
- c. La práctica, que por diversas razones no coincide con la planeación, sufre desviaciones.
- d. Los resultados, en ocasiones, no son los proyectados por la planeación o los esperados por la realización de las actividades.
- e. Las restricciones de recursos humanos, económicos y materiales, deben adecuarse para operar mercados dinámicos.

Con respecto a las auditorías de calidad en función de ventas y el cuestionario que se aplicó a 6 negocios comerciales cuyo giro es la venta de artículos deportivos, podemos observar que en el proceso de administración de ventas solo el 65%, tienen establecido en forma no cronológica o secuencial un proceso de auditoría que les permita definir con exactitud o términos reales la satisfacción del cliente, es decir el cuestionario aplicado tiene como finalidad el medir y evaluar si cuentan con un proceso de auditoría de calidad interno sobre las principales características en la función de ventas tales como características de operación, principios del sistema y operación del sistema.

Como se puede observar por lo descrito en este capítulo de conclusiones, el marco teórico y los resultados de la investigación de campo realizada a las tiendas de deporte, el empresario se sigue planteando las siguientes preguntas.

**¿Puedo aumentar mis ventas? ¿Qué hacer para lograrlo?**

Mi personal de mostrador: ¿Conoce bien los productos?

Mis proveedores: ¿Me ayudan a conocer su mercancía?

Mis clientes: ¿Los conozco bien?

**Como manejar mis existencias para ganar + \$**

Mi experiencia es valiosa: ¿Puedo mejorarla?

Aumentare las utilidades, desplazando más rápido la mercancía

Control: ¿Qué, cuánto, cuándo pedir?

Estas interrogantes, permiten formular otra pregunta.

**¿Quién necesita una auditoría de calidad en ventas?**

Todas las empresas comercializadoras la necesitan. Como no existen organizaciones perfectas, en toda las empresas es obvio que existe un espacio para la mejora de la fuerza de ventas.

Como conclusión de este estudio, se alcanza el objetivo general que es el camino trazado o meta y se acepta la hipótesis de trabajo, ya que los empresarios o gerentes de ventas tiene conocimiento de la importancia de la calidad de servicio al cliente, sin embargo no cuentan con los conocimientos de cómo aplicar una auditoría de calidad en el proceso de ventas.

#### **4.2 SUGERENCIAS.**

El empresario debe establecer algunas prioridades antes de que la dirección lance un proyecto de mejora de ventas.

- Los cursos de actualización en ventas y la capacitación en los nuevos productos solo cubrirán estos hasta cierto punto.

- Si el personal ya sabe vender, ¿que hará la dirección para mejorar la fuerza de ventas?
- Si el personal no es el problema , entonces debe serlo el proceso.

Esto me permite sugerir a los empresarios encuestados que para ser más competitivos y especializarse en la actividad de ventas ya que estas varían según la magnitud de la empresa, el número de personal, agentes de ventas la cantidad y la calidad de los productos vendidos la extensión del mercado, los métodos de distribución y la idea que tenga el mismo empresario y gerente de ventas, es necesario que se establezcan procesos de auditorías de calidad, como una norma para evaluar como están haciendo las cosas desde la dirección hasta el cliente o consumidor.

Por lo tanto el empresario deberá documentarse sobre la serie IS 9000 de normas de administración y aseguramiento de la calidad y aplicar la norma ISO 9000-4 que enumera a la comercialización (ventas) como aplicación prescrita, ya que son lineamientos para asegurar que el trabajo que se realiza dentro de las organizaciones intensivas en servicio se ajusta a los requerimientos de desempeño definidos por los clientes y la dirección. Y para ayudar al empresario a comenzar se presento un plan de 10 pasos para aplicar ISO 9004-2, Elementos y administración de la calidad; lineamientos para los servicios; Para crear e instrumentar un sistema de aseguramiento de la calidad en las organizaciones de venta.

La gerencia podrá utilizar los lineamientos de aseguramiento de la calidad para crear e instrumentar un sistema operativo de ventas más profesional. Así mismo, al aplicar estas guías ayudara a la dirección a sostener y mejorar de manera continua la organización de ventas. La forma más eficaz de mejorar el sistema de desempeño de una organización consiste en mejorar el proceso operativo que la define. Es posible establecer normas de desempeño para los procesos fundamentales, como ventas, administración y servicio al cliente. Al seguir estos lineamientos de aseguramiento de calidad en las ventas, la dirección puede vigilar el desempeño de los procesos fundamentales en un sistema operativo de ventas. Este tipo de información de retroalimentación en el desempeño ayudara a la dirección a mantener el enfoque sobre el grado hasta que el sistema operativo actual satisface las expectativas de los clientes. Además, esta herramienta de mejora del desempeño ayudara a jerarquizar y seleccionar las iniciativas de mejora más susceptible de reforzar la competitividad organizacional.

## BIBLIOGRAFIA

1. Editorial Mc. Graw Hill.  
Wilbor Walter,  
Auditorías de calidad y la Excelencia de la tecnología,  
Editoria ASCO.
2. Rabbit T. John y Bergh Peter A,  
Breve Guía para ISO 9000,  
Editorial Panorama.
3. Woessner Aranda Pedro,  
Como Realizar una auditoría de mercadotecnia,  
Editorial Trillas.
4. Ibarra Sergio,  
De la mercadotecnia a las ventas,  
Editorial Sicco.
5. Eyssautier de la Mora Maurice,  
Elementos básicos de la mercadotecnia,  
Editorial Trillas.
6. Daniel Patricia,  
Fundamentos de mercadotecnia,  
Editorial trillas.
7. Galindo Garcia Martínez Munich,  
Fundamentos de administración,  
Editorial Trillas.
8. I. Harbour Jerry,  
"Fundamentos de medición del desempeño, en la Empresa,  
"Recursos para la calidad",  
Editorial. Panorama.
9. Crosby B. Philip,  
Hablemos de Calidad,  
Editorial MC Graw Hill.



10. Geissler Welch y Pete,  
La calidad total aplicada a las ventas,  
Editorial. Panorama.
11. Shaw Jr Weldoa J. Taylor y Roy T,  
Mercadotecnia. un enfoque integrador,  
Editorial Trillas.
12. Fisher Laura,  
Mercadotecnia,  
Editorial Mc Graw Hill.
13. Schoell y Gultinan,  
Mercadotecnia,  
Editorial. MC Graw Hill.
14. Kenneth j. Albert,  
Manual del administrador de empresas,  
"Soluciones practicas", Volumen 2,  
Editorial. MC Graw Hill.
15. Ferrell O. C, Pride W. M,  
Marketing,  
Editorial Interamericana.
16. Kotler Philip,  
Mercadotecnia,  
Editorial MC Graw Hill.
17. Morgan, Rebeca I,  
Profesionalismo de las ventas,  
Grupo editorial IBEROAMÉRICA.
18. Hammond Abel,  
Planeación estratégica de mercado,  
"Problemas y enfoques analíticos",  
Editorial. CECSA.
19. Leytte Salazar Jorge,  
Su viabilidad de mercado,  
Editorial. CECSA.
20. Garofalo,  
Solo para gerentes de ventas,  
Editorial Prentice hall.

21. Russell Frederick A,  
Ventas manual practico,  
Editorial Mc Graw Hill.  
  
Revista especializada.
22. pineda jordán, Mtra. Bertha Alicia,  
Adminístrate hoy,  
Aspectos importantes en ventas fijación de metas,  
Editorial. SICCO.