

49:00



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE QUIMICA

ESTRATEGIA DE OPTIMIZACION PARA  
REGIONES DE VENTA

TRABAJO ESCRITO

VIA CURSOS DE EDUCACION CONTINUA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

QUIMICA EN ALIMENTOS

P R E S E N T A

MARIA DE LOURDES OCAÑA ELIZALDE



MEXICO. D. F.



2002

EXAMENES PROFESIONALES  
FAC. DE QUIMICA



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.

**Jurado asignado:**

Presidente.	Prof. Ernesto Pérez Santana
Vocal.	Prof. Leon Coronado Mendoza
Secretario.	Prof. Ramiro Dominguez Danache
1er. Sup.	Prof. Mario Muñoz Bagnis
2do. Sup.	Prof. Zoila Nieto Villalobos

Facultad de Química. Edificio "D". Educación Continua.

Asesor del Tema:  
Ernesto Pérez Santana



Sustentante:  
María de Lourdes Ocaña Elizalde



INDICE	3
OBJETIVOS.	4
INTRODUCCION	4
DEFINICIONES	5
DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE OPTIMIZACION	7
CONCLUSIONES	23
BIBLIOGRAFIA	24

## **OBJETIVOS.**

Establecer las bases para la optimización de regiones de venta de un producto o servicio.

## **INTRODUCCION.**

En años recientes, se ha desatado en el mundo empresarial una marejada de cambios, sobre todo en el campo de las ventas. Así los gerentes de los departamentos de ventas se han visto en la necesidad urgente de actualizarse, de profundizar en la tecnología, de explorar los canales de ventas, de considerar circunstancias, de buscar nuevas herramientas para hacer negocios y de estar atentos a las técnicas que vienen revolucionando la forma de operar las empresas. (4).

Toda empresa que desee algo más que ventas de "pase usted", tiene que organizar un programa verdadero de publicidad y promoción. La mayor parte de las firmas esta empezando a considerar la promoción como una oportunidad positiva, más bien que como un mal necesario, hoy en día la combinación promocional esta constituida por los siguientes cuatro elementos: Anuncios, venta personal, publicidad y promoción de ventas (Exposiciones).

Los conceptos anteriores podemos aplicarlos a cualquier producto que se quiera vender, sin embargo los expertos en mercadotecnia consideran que los anuncios son la herramienta mas importante para la promoción de productos de consumo y la venta personal como la más importante en el mercado industrial.

La planeación de la mercadotecnia también requiere la conversión de conceptos cualitativos en cálculos cuantitativos de demanda por producto, territorio, tipo de consumidores. La medición de la demanda puede realizarse dentro de un nivel de tiempo (corto, mediano y largo plazo) o regionalmente (mundo, nación, región, territorio) el cual es el motivo de este trabajo.

El concepto manejado hace algunos años sobre las ventas es que éstas estan basadas en obtener utilidad y no hechas para cubrir las necesidades de un cliente. Actualmente el concepto de ventas se respalda en mayor proporción en las ideas

manejadas en mercadotecnia buscando las necesidades del cliente para llegar a la satisfacción del mismo y un beneficio mutuo, o lo que es conocido hoy en día como la política de "ganar-ganar", es también por lo mismo en los conceptos de mercadotecnia sobre los que fundamentaremos la estrategia de optimización para regiones de ventas.

## **DEFINICIONES.**

Dado que fundamentaremos la estrategia de optimización para regiones de ventas en estrategias de mercadeo, algunas definiciones útiles para el desarrollo del trabajo son:

### **Mercadotecnia.**

Mercadotecnia es un conjunto de acciones interrelacionadas, encaminadas a encontrar la satisfacción de las necesidades del consumidor. (7) (8).

### **Target marketing**

Es un término utilizado para describir el proceso de hacer llegar el mensaje correcto al cliente correcto en el momento oportuno. "Target marketing" consiste en seleccionar clientes potenciales con necesidades que puedan ser satisfechas por nuestro producto. Dentro de las estrategias de targeting se encuentran:

- **Estrategia de concentración.** Es la decisión de concentrar todos los esfuerzos de mercadeo en un segmento y distribuir todos los esfuerzos y recursos en este segmento.
- **Estrategia multisegmento.** Es la decisión de seleccionar varios segmentos dando como resultado una mezcla variada de promoción, que requiere de recursos sustanciales, porque los recursos deben distribuirse a varios segmentos.
- **Estrategia de atomización.** Es la decisión de establecer a cada cliente como un segmento del mercado basado en la hipótesis de que cada individuo tiene necesidades y preocupaciones únicas, lo cual dramáticamente incrementa los costos. (2)

## **Estructura Territorial**

En un sistema simple de ventas a cada representante de ventas le es asignado un territorio en el cual venderá el producto o los servicios de la organización. Una fuerza de ventas organizada por territorios presenta muchas ventajas, primero, delimita las responsabilidades individuales de cada elemento y cada elemento puede ser distinguido por sus resultados. (1)

## **Tiempo de venta**

Es el tiempo empleado con el cliente, ya sea por teléfono o personalmente, generalmente lleva una parte "social" o un tiempo sobre el cual se platica de diversos temas ajenos al producto y la plática destinada a la venta real. De todo el proceso de venta, contando tiempo destinado a posibles viajes, alimentos, espera y procesos administrativos, no asombra el que el tiempo de venta sea el 15% del tiempo total del trabajo que realiza el personal de ventas, algunas compañías llegan a incrementar este 15 a 20% siendo una mejora del 33%. Dado que el tiempo de venta es la parte medular de la venta "per se", las organizaciones buscan siempre aumentar este tiempo mediante técnicas de mejora administrativa. (1) (4).

## **Ley de Pareto**

La ley de Pareto define que el 80% de las ventas está dado por el 20% de los clientes. (5).

## **Investigación de Mercados**

Es la reunión, el registro y el análisis de todos los hechos acerca de los problemas relacionados con las actividades de las personas, las empresas y las instituciones en general. En el caso concreto de las empresas privadas la investigación de mercados ayuda a la dirección a comprender su ambiente, identificar problemas y oportunidades y evaluar y desarrollar alternativas de acción de marketing. (9).

## **Segmentación del mercado**

Es el proceso sistemático de dividir los clientes potenciales para dirigirlos en forma separada:

- Grupos distintivos con necesidades similares, deseos y prioridades

- Quienes buscan los mismos beneficios
- Quienes adjuntan la misma importancia a la satisfacción de sus necesidades

Para ser útil, un grupo identificado durante el proceso de segmentación no debe ser solamente homogéneo dentro de sí mismo, debe ser claramente distinguible de los otros grupos.

La segmentación de clientes nos ayuda a aprender más de cada grupo, incrementar la satisfacción, descubrir oportunidades y desarrollar estrategias/presupuestos promocionales apropiados. Al hacer esto hay que recordar la razón principal para segmentar el mercado: Aumentar el ingreso neto y maximizar el rendimiento de la inversión de mercadeo mediante la focalización de los recursos hacia aquellos clientes con el potencial de ventas más alto.(2).

### **Clientes potenciales para un producto o servicio**

Los clientes potenciales para un producto o servicio consisten de:

- *Los usuarios finales* con una necesidad o deseo que pueda satisfacerse por ese producto o servicio, y quienes desean y son capaces de comprar el producto/servicio.
- La persona que controla o influye en la toma de decisión final (*gatekeeper*) o *personas influyentes* que pueden afectar la compra por el cliente final. (3).

### **Desarrollo de la Estrategia de Optimización**

#### **Optimización y las ventas.**

Optimización se refiere al proceso de mejorar algo, y llevarlo al estado "óptimo", o sumamente bueno, que no puede ser mejor.

En la práctica más que llegar a un estado en el que un proceso u operación no pueda ser mejor se habla de trabajar sobre las "áreas de oportunidad" o mejora para ya sea obtener mayores ingresos o disminuir los costos, o ambos.

En este trabajo se habla de establecer una estrategia de optimización para regiones de venta. Se estableció en la introducción:

1. Que el área de ventas y promoción es un área de oportunidad para la mayoría de las empresas y por lo tanto susceptible de mejora. (3).

2. Que para productos de consumo se ha encontrado que es de mayor utilidad la promoción masiva, mientras que para el mercado industrial resulta de mayor provecho la venta personal. (3).

Es por el punto 2 que hablaremos de venta personal o directa donde un gran número mayoría de los egresados del área química han encontrado oportunidad.

Para hablar de un proceso de optimización es necesario:

1. Conocer el medio ambiente del proceso. Realizar un análisis de los factores macro- ambientales y micro ambientales. Los factores externos e internos que pueden detener o favorecer el proceso.
2. Conocer el proceso y detallar el mismo
3. Realizar un análisis, identificando las áreas de oportunidad.
4. Definir la metodología en el proceso de optimización en cada área de oportunidad, involucrando los:
  - Quién. Asignando responsabilidades.
  - Cómo. El proceso de optimización en sí.
  - Cuando. Tiempo para llevarlo a cabo así como para evaluar los resultados.

Estos serán los 4 pasos a seguir para plantear el proceso de optimización, debido a que el título no especifica una fuerza de ventas determinada se hablará en términos generales para después realizar una ejemplificación con un caso particular. (6).

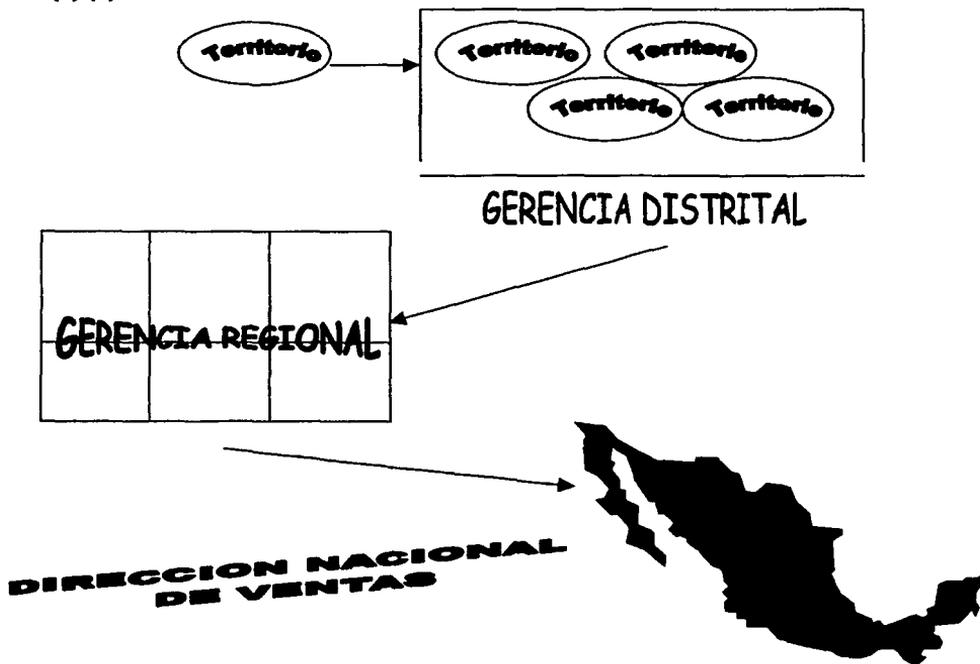
#### **Los procesos de ventas actuales.**

Según la introducción encontramos que el concepto mas extendido de "ventas" está basado en obtener una utilidad a cambio de un producto o servicio. El representante de ventas puede desempeñar dentro de una organización las actividades de:

- Promoción
- Asesoría técnica
- Levantar pedidos y/o facturación
- Entregas

Puede cubrir desde 1 hasta las 4 anteriormente mencionadas, dependiendo del ramo en el que se encuentre. (3).

La estrategia para desarrollar una fuerza de ventas involucra una estructura adecuada con el fin de cubrir al máximo posible el mercado y tener también máxima eficiencia. En la organización más simple un representante es designado a cubrir un territorio dentro del cual venderá el producto o los servicios de la organización. Junto con esta estructura viene de la mano una estructura jerárquica de posiciones más grande según la fuerza de ventas es mayor en estructura. Un conjunto de territorios forman un Distrito y son supervisados por un Gerente de distrito, y un conjunto de Distritos forman una región la cual es supervisada por un Gerente Regional, el conjunto de Regiones es supervisado por el Gerente Nacional de Ventas. (1) (3).



**Tamaño de la Fuerza de Ventas.**

Los representantes de ventas están entre los elementos más caros y productivos en las compañías; incrementar el número de ellos incrementará la promoción y las ventas, pero también los costos.

Muchas compañías emplean la técnica del planteamiento de la carga de trabajo para establecer el tamaño de la fuerza de ventas, este método consiste en:

1. Agrupar a los clientes en segmentos.
2. Establecer el número deseado de visitas o contactos por cliente en un año.
3. Multiplicar el número de visitas deseadas al año por cada cliente.
4. Este número se divide entre el número estimado de días al año para realizar los contactos de venta. (1).

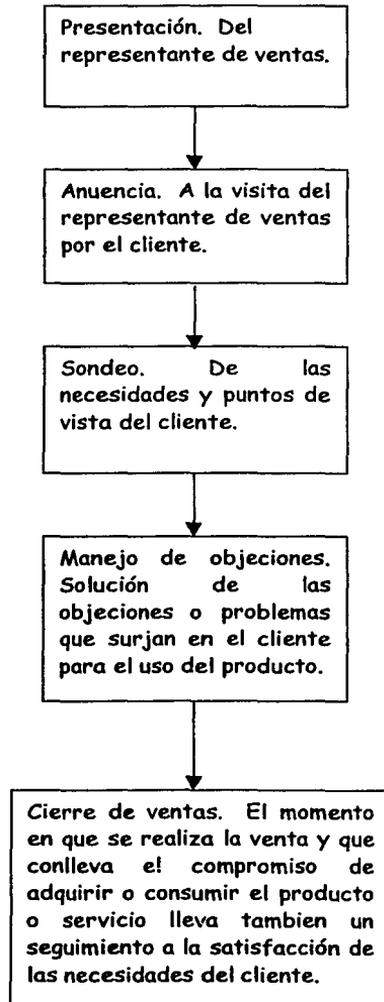
### **Objetivos de la Fuerza de Ventas.**

Se definieron con anterioridad las tareas comerciales que realiza el representante de ventas. Dentro de la labor de ventas encontramos además:

- **Prospecciones.** Encontrar y desarrollar nuevos clientes.
- **Comunicación.** Los representantes de ventas pueden comunicar información útil sobre la organización.
- **Ventas.** Entendiendo dentro de este proceso el acercamiento, la presentación, la resolución de objeciones y cierre de ventas.
- **Servicio.** Puede ofrecer al cliente consulta sobre sus problemas, asistencia técnica, etc.
- **Información.** Puede ofrecer información a la compañía empleando técnicas de investigación de mercados.
- **Administración de recursos.** El representante de ventas puede informar a la compañía como destinar los recursos más valiosos de la misma o retirarlos en tiempo en el que sea necesario. (1) (3)

## **Técnica de ventas.**

La técnica de ventas en entrevista con un cliente está resumida en: (5).



## **El proceso de optimización para una región de ventas.**

Se abordarán dos vías:

- I. Proceso de optimización de una región de ventas por Target-marketing. Buscando el segmento de clientes con el potencial más alto para focalizar nuestros recursos y maximizar los rendimientos.
- II. Proceso de optimización de ventas por Benchmarking. Adoptando estrategias exitosas comprobadas.

### **I. Proceso de optimización de ventas por Target-marketing.**

#### **¿Por qué realizar un proceso de optimización por Target-marketing?**

Cuando los recursos son limitados y existe una mayor presión en los precios, es importante hacer una buena inversión por cada dólar, lira, libra o peso gastado y en cada contacto de cliente que se realiza.

Al enfocar nuestros esfuerzos en aquellos clientes que tienen la probabilidad de ser receptivos, nosotros alcanzamos un mejor rendimiento de nuestra inversión.

El proceso de optimización de una región de ventas consiste en una aproximación de las técnicas de marketing a la individualización y manejo de un área de ventas con base en éstas. (2).

De acuerdo con las técnicas de Marketing o mercadeo los pasos a seguir son:

#### **1. Definir el mercado.**

En este proceso es necesaria la información macroambiental y microambiental, así como información de fuentes especializadas de acuerdo al área. En ella incluimos:

- La propia experiencia
- Información generada por la compañía
- Información gubernamental
- Agencias especializadas en proporcionar información (Inegi, Nielsen)
- Información local
- Información de la fuerza de ventas
- Investigación de mercado interno.

En el contexto de Targeting, la definición de mercado para un producto involucra la identificación de clientes potenciales. Estos incluyen:

- Personas que utilizan el producto
- Personas que compran el producto
- Personas que influyen en la compra del producto
- Personas que finalmente pagan por el producto.

En esta etapa prematura, simplemente se está intentando establecer límites generales de quiénes pueden ser los clientes potenciales. Esto requiere de encontrar un balance entre (a) incluir personas con menor probabilidad y (b) limitarse prematuramente. (9).

## 2. Identifique las variables de segmentación.

¿Por qué?

Aprender más acerca de cada grupo para que podamos dirigir nuestros mensajes de una forma más efectiva así también definiendo las variables de segmentación podemos afinar nuestros mensajes y ofertas de producto para satisfacer mejor las necesidades del cliente.

Pensando en el futuro, podemos identificar otros clientes que no se hayan considerado antes, obviamente lo más importante es desarrollar estrategias y presupuestos promocionales apropiados.

Al realizar este paso hay que recordar la razón que nos mueve a hacer este análisis: aumentar el ingreso neto y maximizar el rendimiento de la inversión de mercadeo mediante la focalización de los recursos hacia aquellos clientes con el potencial de ventas más alto.

¿Qué es una variable?

El término variable se refiere a una categoría general. Las herramientas que emplea mercadotecnia para agrupar (o segmentar) un mercado se llaman *variables de segmentación*. El sistema clásico de categoría para las variables de segmentación se creó por Philip Kotler, quien describió dos tipos básicos de variables: aquellos relacionados con las características de los clientes y aquellas relacionadas con el comportamiento o respuestas del cliente. (2).

### **Características del cliente.**

Para agrupar los distintos tipos de cliente, se definen las variables con las cuales definimos a los distintos tipos de clientes o segmentos del mercado, algunas de ellas son:

- Características geográficas. Localidad, tamaño o tipo de la región.
- Variables demográficas. Edad, sexo, estado civil, religión, raza
- Nivel educativo
- Ocupación
- Clase social, nivel de ingresos
- Tipo de personalidad, estilo de vida.
- Intereses.

### **Comportamiento, respuestas del cliente**

Las variables relacionadas con el comportamiento o respuestas del cliente incluyen:

- Uso de un producto.
- Lealtad a la marca.
- Qué opinan de la innovación los clientes.
- Beneficios buscados en un producto o servicio.
- Prontitud para comprar. (3) (9).

### **Variables para un mercado de negocio.**

Adicional a las muchas variables utilizadas para los mercados de clientes, pueden utilizarse variables adicionales para los mercados de negocio. Algunas son:

- El tipo de industria/organización.
- El tamaño de la compañía/organización.
- La estructura de compras de la compañía/organización (centralizada, descentralizada)
- El tamaño de una orden típica.

### 3. Segmentación del mercado.

Cuando se utilizan variables múltiples, una técnica posible para visualizar los segmentos existentes podría ser crear una matriz multidimensional.

Con dos variables es fácil ver una matriz simple, por ejemplo:

	Leve	Moderado	Severo
Masculino			
Femenino			

El método "a priori" involucra la selección de variables basadas en la lógica, los segmentos creados en este enfoque son hasta cierto punto hipótesis que necesitan verificarse. Es posible verificar la validez de estos segmentos al reunir información adicional para determinar si los clientes que componen estos segmentos realmente tienen necesidades, preferencias y puntos de vista comunes. (2).

En el proceso de optimización de una región de ventas es importante:

- Identificar variables locales relevantes en la región de venta que reflejen condiciones y prácticas locales (en lugar de emplear aquéllas identificadas para uso global en estrategias de mercadeo), un ejemplo es el desarrollar un sabor distinto para un alimento en función de la población en la que se desea introducir el producto final.
- Utilizar técnicas creativas, de "brainstorming" o "lluvia de ideas" para encontrar variables que no son necesariamente obvias. (2).

Dentro del proceso de optimización al haber realizado la segmentación del territorio o zona de ventas, un buen segmento debe:

- Ser medible
- Alcanzable a través de la promoción
- Tener un potencial substancial.

- Tener espacio para el crecimiento
- Tener necesidades no satisfechas por la competencia.

La generación de segmentos de las variables debe ser un proceso sistemático. El objetivo es evitar, sin querer la repetición de lo que se ha hecho previamente. Mediante el enfoque de la segmentación, de manera sistemática, es posible identificar nuevos segmentos útiles, que pudieran haber aparecido en el pasado. Por ejemplo, dentro del campo de los medicamentos de alta especialidad como los antihipertensivos, se encuentra que el médico general está dando un considerable número de recetas que empujan la venta.

Crear los segmentos involucra los siguientes pasos.

- Seleccionar las variables que desea utilizar.
- Especificar los "valores" en los que desea dividir cada variable.
- Diseñar una o más matrices utilizando estas variables y valores.
- Examinar las celdas resultantes y realizar ajustes que parezcan apropiados.
  - ❖ Eliminar las celdas que no parezcan productivas.
  - ❖ Combinar las celdas que parecen ser relativamente simples.

Muchas veces podremos pensar en dos matrices por simplicidad, por ejemplo una para clientes que adquieren el servicio, y otra para personajes influyentes dentro de nuestro territorio o tomadores de decisión.

Una vez elegidos los segmentos de mercado que llevarán a maximizar los recursos, o lo que podríamos haber definido sobre la "Ley de Pareto" del 80/20 el haber encontrado esa fracción de clientes que nos da el 80% del negocio o sobre la que descansa el mayor potencial, para focalizar los recursos de manera más objetiva se sugiere perfilar el segmento, es decir, averiguar más sobre los clientes que agrupamos en ese segmento. Esto puede incluir información cualitativa o descriptiva e información cuantitativa como poder de compra, tamaño del segmento, y donde se incluye también el potencial de uso del producto.

#### 4. Seleccionar los segmentos meta.

Debido a que se trata de una estrategia de optimización donde se busca maximizar los resultados focalizando nuestros recursos, el siguiente paso es enfocarse en aquél segmento o aquellos segmentos que ofrecen el mayor rendimiento de la inversión.

Los vendedores pueden escoger enfocarse en uno, pocos o muchos segmentos. Los factores típicamente considerados en la decisión de seleccionar uno o más segmentos pueden incluir:

- El nivel de los recursos disponibles.
- La competencia por los recursos disponibles.
- La etapa en el ciclo de vida del producto.
- La originalidad de los productos.
- La variabilidad en las necesidades y deseos de los distintos segmentos. (2).

Aún cuando el vendedor escoja una estrategia multisegmento, la campaña puede cambiar de segmento con el tiempo, y elegir en cada etapa del ciclo de vida del producto (desarrollo, introducción, crecimiento, madurez y declinación) un enfoque diferente en cada segmento.

Los factores clave para considerar la selección de segmentos de acuerdo a prioridades incluyen:

- El tamaño del segmento
- Potencial financiero inmediato
- Potencial financiero futuro
- Potencial de influencia
- Cualquier habilidad especial que pueda ser necesaria para llegar al segmento
- La respuesta posible del segmento a los esfuerzos promocionales
- La cantidad y el éxito de los productos/servicios de la competencia.
- El nivel de satisfacción con estos productos de la competencia.

En la determinación del atractivo relativo de un segmento, puede cometerse el error de asignar automáticamente la mayor prioridad al segmento más grande aún cuando la competencia para ese segmento es extraordinariamente pesada y/o los clientes potenciales están bien satisfechos con la competencia.

Para darle objetividad a la determinación del segmento más atractivo es útil el asignar valores numéricos a los factores y su importancia, los pasos a seguir sugeridos son:

1. Decidir qué factores se considerarán.
2. Asignar un peso a cada factor, en orden de importancia siendo el número más grande el de mayor importancia, en total la suma de los pesos será de 100 y le dará mayor peso a ese factor en el cálculo.
3. Asignar una calificación (por ejemplo del 1 al 5) para señalar el puntaje del segmento en cada factor, la calificación más alta describe las condiciones que nos son más favorables.
4. Multiplicar la calificación por el peso .
5. Sumar las puntuacion de peso para todos los factores.
6. Enumerar los segmentos en orden de puntuación. (6).

Factor	Peso	Puntuación					Puntuación de peso (PsxPnt)
		Peor caso		Mejor caso			
Tamaño del Segmento		1	2	3	4	5	
Potencial Financiero Inmediato		1	2	3	4	5	
Potencial de Influencia		1	2	3	4	5	
Habilidades especiales.		1	2	3	4	5	
Probabilidad de respuesta		1	2	3	4	5	
Satisfacción de los Productos de la competencia		1	2	3	4	5	

Los siguientes pasos son:

- Diseñar una estrategia promocional específica para cada segmento la cual se involucra el diseño de la oferta de producto, mensaje y mezcla promocional para cada uno.
- Distribuir los recursos a varios segmentos, dado el potencial de cada uno, la mezcla promocional apropiada para cada uno y los recursos totales disponibles.

**Cómo diseñar mensajes/ofertas:**

1. Revisar el perfil para el segmento y realizar una lista de las preocupaciones potenciales o problemas claves para ese grupo.
2. Identificar las características y beneficios de los productos que puedan solucionar estos problemas.
3. Realizar una oferta total del producto.
4. Construir un mensaje que refleje estos temas y preocupaciones.
5. Probar el mensaje/oferta con representantes de cada segmento. (2).

**Criterios de evaluación de la estrategia de optimización.**

Esta estrategia fue diseñada con base en los conceptos de marketing y se deja en términos generales ya que la diversidad en las estrategias de ventas es descomunal, en el área química podemos pensar desde los productos que directamente compra el consumidor en una tienda, los productos de la Industria farmacéutica en los cuales hay diversos intermediarios, hasta los productos Industriales o reactivos químicos en donde los compradores son puntuales y las fuerzas de ventas muy pequeñas en comparación con otras.

Para evaluar si una estrategia de optimización está siendo implementada con éxito es necesario el verificar los resultados que se esperan y estos pueden reflejarse en:

1. Aprovechamiento de los recursos. La disminución de costos promocionales y gastos de representación.
2. El incremento en las ventas esperado por la compañía y basado en los objetivos planteados por cada representante de ventas al plantear una estrategia de optimización individual.

3. Entrevistas y encuestas al cliente. Generalmente por compañías de investigación de mercados ajenas a la empresa que buscan la objetividad por parte del cliente al evaluar el producto, sus necesidades y preocupaciones sin que tenga conocimiento de quién es el patrocinador de la encuesta.

Otros puntos susceptibles de mejora y que son independientes en cada situación anteriormente descrita son:

1. La distribución de los territorios. Disminuir los tiempos de viaje o desplazamientos. (1).
2. Distribución óptima de clientes. Por medio de la segmentación de clientes en un distrito es posible asignar a cada elemento del distrito una porción de clientes de "alto potencial" con el objeto de optimizar los tiempos de atención a los mismos. Un solo representante de ventas con elevado número de clientes de alto potencial distribuirá su tiempo y recursos de igual forma entre los mismos. Un representante de ventas con una cartera variada puede destinar mayor atención a los clientes de mayor potencial (por ejemplo el realizar 2 visitas mensuales o por período) así como mayores recursos lo cual resultará en mayores ventas. (2)
3. El empleo de otros materiales promocionales como correo, internet o tele-marketing para aquellos clientes que tienen un potencial menor o que tienen una capacidad de compra "secundaria" del producto, en marketing estos segmentos son conocidos como "spill over" . (3).
4. En la introducción se menciona que del total de horas por día destinadas a actividades laborales, el contacto con el cliente se estima en la mayoría de los casos del 15%, y que algunas compañías llegan a mejorar éste en un 33%, con la estrategia de optimización se puede: (1).
  - Realizar la segmentación de mercados
  - Identificar segmentos de clientes que no están dando los resultados esperados o que no tienen el potencial deseado.
  - Identificar el segmento de cliente que tiene el mayor nivel de oportunidad y/o el mayor potencial de venta.
  - Destinar el tiempo y los recursos del segmento de menor potencial al segmento de mayor potencial en un territorio, eliminando el primero y aumentando el tiempo de venta del segundo.

Este último objetivo, el aumentar el tiempo de venta real también puede facilitarse mediante técnicas de mejora administrativa, por ejemplo simplificando los reportes de visita, los reportes de gastos, y las reuniones del equipo de ventas o de distrito.

## **II. Optimización por método de Benchmarking.**

El concepto de benchmarking se ha manejado desde hace algunos años, y su fundamento es básicamente la comparación, la compañía interesada debe definir a la compañía líder en el mercado, o la compañía que tiene un mayor crecimiento, y comparar las áreas de ambas compañías, hay compañías especializadas en realizar esta labor y es una práctica muy común.

Se ha recurrido al benchmarking para fortalecer en distintos momentos en diversas organizaciones sus áreas de ventas, donde se comparan:

- Tamaño de la fuerza de ventas.
- Proporciones de edad y sexo de los empleados.
- Número de productos que maneja cada una de ellas.
- Prestaciones que reciben.
- Carga de trabajo administrativo
- Presupuestos promocionales.

Prácticamente cualquier punto resulta comparable con otra compañía de la competencia, y no solo se hace en las áreas de ventas, sino en toda la organización en general. (10).

Una vez realizada la comparación se encuentran las áreas débiles de la compañía que realizó el estudio y se proponen soluciones como por ejemplo:

- Aumentar o disminuir el tamaño de la fuerza de ventas.
- Aumentar o disminuir el número de visitas promocionales.
- Aumentar o disminuir el número de productos que maneja cada representante de ventas.
- Aumentar las prestaciones (como incentivos por ejemplo).
- Contratar gente con experiencia o si ella.
- Aumentar o disminuir el presupuesto promocional.
- Implementar cursos de capacitación, idiomas.

Estos son sólo ejemplos, ya que enlistar las posibilidades de mejora de una compañía sería interminable, el proceso es muy sencillo aparentemente, lo que puede

resultar la parte más dura del proceso es adquirir la información ya que es necesaria la aprobación de la compañía con la cual se realiza la comparación.

## **Conclusiones.**

- Se diseñó una estrategia de optimización para regiones de venta basadas en:
  - ❖ Ventas personales
  - ❖ Adaptabilidad a una fuerza de ventas pequeña, mediana o grande.
  - ❖ El concepto de optimización: disminución de costos, aumento de utilidades.
  - ❖ Aproximación a los conceptos de mercadeo o marketing.
- La optimización empleando técnicas de marketing plantea la focalización al segmento que resulta más productivo para el vendedor, su distrito y la compañía por medio de un análisis objetivo, de esta forma se permite incrementar los recursos y la atención en este segmento de clientes.
- Una campaña de marketing busca llamar la atención de los consumidores potenciales para transmitir su mensaje y ser escuchado sobre los demás, en la optimización de regiones de venta con las herramientas de marketing al focalizar las herramientas sobre el grupo de clientes con mayor potencial, podemos dedicar más tiempo que el promedio de los vendedores y lograr captar en mayor medida la atención del cliente, también al perfilar este segmento que resulta ser el de mayor importancia podemos hacer una campaña a la medida diferenciada de la competencia.
- La técnica de Benchmarking puede ser usado como herramienta para obtener mayores utilidades, pero dado que está basado en una organización ajena a la propia la táctica adoptada no necesariamente traerá la reducción de costos, puede esperarse tal vez el incremento de estos (por ejemplo si como resultado del análisis encontramos que es necesaria una fuerza de ventas más grande) por lo que no podemos hablar estrictamente de que pueda realizarse la optimización de los recursos.
- A diferencia del benchmarking, el emplear las herramientas de mercadeo o marketing puede diseñarse un traje a la medida del territorio de un vendedor, del territorio de un distrito de ventas supervisado por un gerente, o de un área de ventas. En el caso de una nación hablamos ya del Plan de mercadotecnia para ese producto.
- De acuerdo con lo anterior, la estrategia tomará las medidas que el vendedor o grupo de vendedores consideren necesario y cada estrategia tendrá sus particularidades, para efecto de este trabajo se plantearon las generalidades necesarias.

## **Bibliografía.**

1. Kotler, Philip; *Marketing for Health Care Organizations*; Ed. Prentice Hall; 1987; U.S.A.
2. *Micromarketing*; Merck & Co., Inc.; Dpto. De Desarrollo de Ventas y Mercadeo. 2000. México.
3. De la Garza Gorostieta, Mario; *Promoción de ventas*; Compañía Editorial Continental; 2001, México.
4. Garofalo, Gene; *Sólo para Gerentes de Ventas*; Ed. Pearson, Prentice Hall; México, 1a. Edición, 1997.
5. *Comunicación profesional I*. Merck & Co., Inc.; Dpto de Desarrollo de Ventas y Mercadeo. 1998, México.
6. Rodríguez Valencia, Joaquín; *Administración con enfoque estratégico*; Ed. Trillas, México, 2000.
7. *Gerentes de Marca. Curso propedéutico*. Lic. Ulises Inclan L. México, 2000.
8. *Fundamentos de Mercadotecnia. I*. Q. Ernesto Pérez Santana. Diplomado: Básico en Herramientas para la Administración Industrial. Educación Continua Facultad de Química Sede Tacuba. 2001, México.
9. Benassini, Marcela; *Introducción a la Investigación de Mercados*; Pearson Educación; 2001, México.
- 10 Davis, Keith; Newstrom, John W.; *Comportamiento Humano en el Trabajo*; Ed. Mc. Graw Hill, 1999, México.