



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN**

**PROYECTO REALIZADO PARA
INCREMENTAR LA VENTA AL
CAMBACEO DE SOFÚL DE YAKULT
BASADO EN EL
CONTROL DE CALIDAD JAPONÉS: CASO
OFICINA YAKULT PADIERNA**

**DISEÑO DE UN PROYECTO PARA UNA
ORGANIZACIÓN**

ROBERTO CARRILLO CÁRDENAS



MÉXICO, D.F.

2005

M 348836



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.



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN**

**PROYECTO REALIZADO PARA
INCREMENTAR LA VENTA AL
CAMBACEO DE SOFÚL DE YAKULT
BASADO EN EL
CONTROL DE CALIDAD JAPONÉS:
CASO OFICINA YAKULT PADIERNA**

**DISEÑO DE UN PROYECTO PARA UNA
ORGANIZACIÓN**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:
ROBERTO CARRILLO CÁRDENAS**

**ASESOR:
MTRO. JOSÉ SILVESTRE MÉNDEZ
MORALES**



MÉXICO, D.F.

2005

M34 8836

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo *recapitulación*.
NOMBRE: Roberto Carrillo Córdova
FECHA: 3/10/2005
FIRMA: Roberto Carrillo C.

AGRADECIMIENTO:

Al maestro José Silvestre Méndez que con su apoyo me permitió consumir un objetivo importante en mi vida.

Gracias Maestro.

AGRADECIMIENTO:

A mis hermanos Adán, Joel, Enrique, Raúl, Alberto, José, Cutberto, Audelia, Elvia, Sergio, Juan, y a mi padre Jesús.

**Y muy en especial a:
Dolores Cárdenas, mi madre. A Pilar Rodríguez, mi esposa, y a mi hija Alba Cristina.**

Gracias por su presencia en mi vida.

ÍNDICE

Índice

Introducción	1
CAPITULO I. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
1. Planeación de la investigación	2
2. Recopilación de la información	4
3. Análisis de la información	4
4. Presentación de resultados	5
CAPÍTULO II. EL CONTROL DE CALIDAD EN LAS VENTAS	
1. Control	6
A. Definición	6
B. La importancia del control en el proceso administrativo	6
C. Relación del control con el concepto calidad	7
D. Normas internacionales para garantizar la calidad	8
2. ¿Qué es el control de calidad?	10
A. Definición	10
B. Antecedentes	10
C. Programa cero defectos	11
D. Control de calidad en occidente	14
E. Justo a tiempo	15
F. Control de calidad japonés	16
3. Ventas	17
A. Ventas al cambaceo	17
B. Estrategia para el cierre de ventas	18
C. El apoyo de la mercadotecnia	20
CAPÍTULO III. LA EMPRESA YAKULT	
1. Antecedentes	21
2. Productos	22
3. Yakult Padiema	23
A. Ubicación	23
B. Organigrama	24
C. Cultura Organizacional	24
D. Ventas	25
4. Sofúl, nuevo producto	29
5. Control de calidad japonés en la oficina Yakult Padiema	29

6. Ventas al cambaceo en la oficina Yakult Padiema	29
7. Proyecto realizado para incrementar la venta al Cambaceo de Sofúl de Yakult basado en el control de Calidad japonés: caso oficina Yakult Padiema	30
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	34
FUENTES DE INFORMACIÓN (BIBLIOGRAFÍA, HEMEROGRAFÍA Y SITIOS DE INTERNET)	37
ANEXOS.	
1. Área correspondiente al Departamento Padiema	40
2. Departamento Padiema correspondiente a la Oficina Yakult Padiema	41
3. Reconocimiento al resultado obtenido	42
4. Reconocimiento a la antigüedad	43
5. Folleto de promoción de Yakult	44
6. Folleto de promoción de Sofúl	46
7. Publicidad en radio nacional	48
8. Publicidad en televisión. Menciones en vivo de un minuto	49
9. Hoja de entrevista para ingresar clientas distribuidoras	50
10. Cartón para sujetar tres copas de Sofúl	52
11. Nueva presentación de Sofúl sabor manzana	53
12. Nueva presentación de Sofúl sabor fresa	54
13. Nueva presentación de Sofúl sabor natural	55
14. Presentación de la nueva imagen de Sofúl	56

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación se realiza como requisito para poder presentar la réplica oral del examen profesional para obtener el título de licenciado en administración. En mi actual trabajo estoy llevando a la práctica los conocimientos adquiridos en la carrera, los cuales me han permitido realizar las actividades encomendadas de la mejor forma, además el entender y comprender la técnica de administración japonesa que la empresa emplea, me ayudó a una rápida adaptación al trabajo, a un desarrollo profesional, y a tener mayores expectativas de crecimiento dentro de la empresa, en donde el autodesarrollo de su personal es una de sus tres principales políticas, las otras son: la justicia, y la prioridad es el cliente, que además son pilares fundamentales para el funcionamiento del control de calidad japonés, como se expone en el desarrollo del presente trabajo.

El control de calidad japonés por el éxito que tienen las empresas que lo ejecutan, se convierte en un tema interesante, además en el presente proyecto, se relaciona directamente con el tema de las ventas, que es materia trascendental para el mantenimiento, crecimiento y desarrollo de cualquier empresa. Aunado, también a la intención de lograr el liderazgo en el mercado de un producto nuevo como es el Sofúl, respaldado por una marca consolidada y líder en el ramo de bebidas lácteo fermentadas en México, que es Yakult.

El trabajo está subdividido en tres capítulos, el primero describe la metodología de la investigación que detalla a grandes rasgos el proceso que se siguió para la elaboración del proyecto. En el capítulo dos se señala el marco teórico de referencia, es decir, se citan definiciones, conceptos y programas que dan un sustento teórico al tema el cual permite comprender con mayor claridad las ventajas del control de calidad japonés empleado en las empresas como Yakult, para reforzar lo descrito en el capítulo tres, donde se detalla, la situación prevaleciente en la oficina de ventas al cambaceo Yalkult Padiema, y las modificaciones sugeridas a un proyecto que en realidad fue muy exitoso, y que logró un incremento muy significativo en la venta del producto Sofúl, estas situaciones ayudaron a definir el rumbo de la presente investigación.

CAPÍTULO I.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Planeación de la investigación

Con la intención de obtener el título de la licenciatura en administración que cursé en el periodo de 1993-1997, solicité una entrevista con el maestro José Silvestre Méndez, pidiéndole fuera asesor de mi trabajo terminal, yo había pensado en realizar una tesis, sin embargo, él me sugirió que fuera a las oficinas de exámenes profesionales y que analizara las demás opciones de titulación, al hacerlo, me di cuenta que la que más se adecuaba a mi situación laboral actual era la de diseño de un proyecto para una organización.

Debido a que desde hace ya casi cuatro años estoy laborando en el área de ventas al cambaceo de la empresa Yakult, el tema estaría enfocado a las ventas al cambaceo desde la técnica de administración japonesa. Además, para definir el tema fueron de gran ayuda las lecturas de Santiago Zorrilla Arena que son: *Introducción a la metodología de la investigación* y *Guía para elaborar la tesis*, y que de hecho fue el primer trabajo encomendado por mi asesor, después me pidió realizar un índice tentativo y un cronograma de actividades a realizar.

Para formar el índice tentativo tuve que revisar las diferentes fuentes de información, libros, artículos, revistas y sitios de internet, y a medida que fue avanzando la investigación, y debido a las revisiones, el índice se fue modificando y las fuentes de información fueron aumentando, así el temario tentativo quedó de la siguiente forma:

ÍNDICE

Introducción

CAPITULO I. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Planeación de la investigación
2. Recopilación de la información
3. Análisis de la información
4. Presentación de resultados

CAPÍTULO II. EL CONTROL DE CALIDAD EN LAS VENTAS

1. Control
 - A. Definición
 - B. La importancia del control en el proceso administrativo
 - C. Relación del control con el concepto calidad
 - D. Normas internacionales para garantizar la calidad
2. ¿Qué es el control de calidad?
 - A. Definición
 - B. Antecedentes

- C. Programa cero defectos
- D. Control de calidad en occidente
- E. Justo a tiempo
- F. Control de calidad japonés

3. Ventas

- A. Ventas al cambaceo
- B. Estrategia para el cierre de ventas
- C. El apoyo de la mercadotecnia

CAPÍTULO III. LA EMPRESA YAKULT

1. Antecedentes

2. Productos

3. Yakult Padiema

- A. Ubicación
- B. Organigrama
- C. Cultura Organizacional
- D. Ventas

4. Sofúl, nuevo producto

5. Control de calidad japonés en la oficina Yakult Padiema

6. Ventas al cambaceo en la oficina Yakult Padiema

7. Proyecto realizado para incrementar la venta de Sofúl de Yakult basado en el control de calidad japonés: caso oficina Yakult Padiema

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

FUENTES DE INFORMACIÓN (BIBLIOGRAFÍA, HEMEROGRAFÍA Y SITIOS DE INTERNET)

Todas las actividades que se desarrollaron, se registraron en un cronograma, el cual indica el tiempo estimado para su realización y el tiempo real que tomó llevar a cabo la investigación; para elaborar el cronograma, fue necesario ir analizando cada punto del índice, para así, ir asignando el tiempo que tomaría desarrollarlos. Es importante observar cómo se rebasó el tiempo considerado. El cronograma de actividades es el siguiente:

Actividades	Tiempo (mes-semana)																																								
	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo												
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4									
Planeación de la investigación	E																																								
	R																																								
Recopilación de la información	E																																								
	R																																								
Análisis de la información	E																																								
	R																																								
Presentación de resultados	E																																								
	R																																								

E : Tiempo Estimado

T: Tiempo Real

2. Recopilación de la información

La recolección de la información fue de tipo documental, y se consiguió en la biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración, Departamento de Difusión de Yakult, en la sucursal Padiema de ventas al cambaceo de Yakult, y de sitios de Internet. Hubo pues, una gran riqueza en la información, sólo fue necesario, leer y revisar el material que se utilizaría. Cabe destacar que tenía que ser cuidadoso en no violar el reglamento interno de la empresa en cuanto a utilizar información para uso exclusivo del personal de la empresa. Por otra parte, también conté con todo el apoyo de mis compañeros del Departamento de Difusión, aunque el material que ahí se maneja va enfocado básicamente al área de la salud.

Por otra parte, los ya casi cuatro años laborando en la empresa Yakult, me permiten conocer a detalle la técnica de administración japonesa que se emplea en cada uno de las sucursales de ventas al cambaceo de Yakult.

3. Análisis de la información

Una vez recabada la información documental, basada en el índice tentativo se seleccionó sólo aquella que ayudara a dar un marco teórico al proyecto realizado, y le daría forma a lo que en este trabajo es el capítulo dos.

Para la realización del tercer capítulo fue necesario relacionar lo que se lleva a la práctica en la oficina Yakult Padiema, con lo que la teoría señala. El capítulo incluye el análisis de un proyecto que se llevó a cabo en la oficina Yakult Padiema el cual se

seleccionó por el éxito que tuvo en su puesta en marcha. Proyecto que es relativamente sencillo y que estuvo orientado a el incremento en la venta de un nuevo producto, el Sofúl de la empresa Yakult. El hecho de haber participado en la ejecución de este proyecto me permitió describir y criticar algunas situaciones por mejorar, más aún el hecho incluso de conocer los planes y expectativas que se tenían antes de su lanzamiento al mercado, me permite realizar un análisis objetivo del resultado del mismo.

4. Presentación de resultados

La disyuntiva entre presentar una idea innovadora para la consumación de un proyecto, o bien darle continuidad a uno ya existente haciéndole adecuaciones, se definió a favor de esto último, por la sencilla razón que este proyecto se logró practicando el control de calidad japonés en los círculos de calidad que se realizan en la oficina Padiema. Considerando que con un poco más de preparación del personal en su labor de ventas, dicho proyecto tendría mayor éxito aún. Es decir, convenía apoyarse del resultado del trabajo del grupo y trabajar en aportar ideas que sumaran alternativas de mejora.

Por otra parte, para darle la forma de un reporte técnico fundamentado de manera teórica y empírica para la resolución del problema, que en este caso se trata del incremento en las ventas de Sofúl de la empresa Yakult, se canalizará a la gerencia de ventas, con la finalidad de impulsar la preparación en la técnica de ventas a los empleados multifuncionales con los que la empresa cuenta. La finalidad es que, sin soslayar la importancia del resto de actividades que el personal de Yakult Padiema debe realizar, debe dar especial atención a la adecuada labor de ventas que todo el personal debe realizar.

Por otra parte, para fines académicos me parece interesante el hecho de describir en el presente trabajo la labor diaria de una empresa líder en bebidas lácteo fermentadas, conformada en su gran mayoría por mexicanos y demostrar que el trabajo en equipo exitoso en México, sí se puede lograr.

CAPÍTULO II.

EL CONTROL DE CALIDAD EN LAS VENTAS

El objetivo de este capítulo es describir un marco de referencia conceptual que ayude a conocer y comprender la importancia de aplicar un control de calidad en el área más importante de la empresa: el departamento de ventas. Sirve además, como fundamento teórico del proyecto para incrementar la venta al cambaceo de Sofúl de la empresa Yakult.

1. Control

En cualquier diccionario de la lengua española que se consulte el significado de la palabra control se puede encontrar relacionado con uno o más conceptos como: comprobación, intervención, inspección, dirección, mando. Sin embargo, en términos administrativos su significado debe ser más claro y concreto.

A. Definición

"Encausamiento de las actividades hacia determinados fines establecidos. Proceso cuyo objetivo es detectar logros y desviaciones para evaluar la ejecución de programas y acciones a fin de aplicar las medidas correctivas necesarias. La acción del control puede producirse permanentemente, periódicamente o eventual durante un proceso determinado o parte de éste, a través de la medición de resultados."¹

Para facilitar la comprensión de esta definición se mencionan los tres elementos primordiales en la función de control según Stoner que son:

1. Establecer las normas del desempeño
2. Medir el desempeño actual y compararlo con las normas establecidas.
3. Tomar medidas para corregir el desempeño que no cumpla con esas normas"²

B. La importancia del control en el proceso administrativo

El proceso administrativo se entiende como un ciclo en el cual el control representa la fase de retroalimentación, es decir; evaluar de acuerdo a estándares predeterminados el resultado que se obtuvo y considerar las medidas que se realizarán para optimizarlo. La culminación de esta etapa marca el inicio de una nueva planeación. El control es así, elemento imprescindible en el proceso administrativo, como lo consideran los siguientes autores (véase cuadro II-1).

1 Gálvez Azcario, Ezequiel, *Planeación Estratégica en los Negocios*, México, Ecasa, 1994. pág. 174.

2 Stoner, James A.F., *Administración*, México, Prentice-hall, 1989. pág. 15.

CUADRO II-1 ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Autor	Año	Etapas			
Henry Fayol	1886	Previsión	Organización	Comando	Control
				Coordinación	
Henry Arthur Hopf	1935	Planeación	Organización	Coordinación	Control
Lyndall Urwick	1943	Previsión	Organización	Comando	Control
		Planeación		Coordinación	
William Newman	1951	Planeación	Organización	Dirección	Control
			Obtención de		
			recursos		
Koontz y O'Donell	1955	Planeación	Organización	Dirección	Control
			Integración		
George R. Terry	1956	Planeación	Organización	Ejecución	Control
Louis A. Allen	1958	Planeación	Organización	Motivación	Control
				Coordinación	
Agustín Reyes P.	1960	Previsión	Organización	Dirección	Control
		Planeación	Integración		
Isaac Guzmán V.	1961	Planeación	Organización	Dirección	Control
			Integración	Ejecución	
J. Antonio Fdez.	1967	Planeación	Implementación		Control
Alec Mackenzie	1969	Planeación	Organización	Dirección	Control
			Integración		
William P. Leonard	1971	Planeación	Organización	Dirección	Control
Leonard Kazmier	1974	Planeación	Organización	Dirección	Control
Robert F. Buchele	1976	Planeación	Organización	Liderazgo	Control
			Staffing		
Burt K. Sanlan	1978	Planeación	Organización	Dirección	Control
		Toma de			
		decisiones			
Ecles Carmichael y Sarchet	1978	Planeación	Organización	Coordinación	Control

FUENTE: Münch Galindo, Lourdes, *Fundamentos de administración*, México, Trillas, 1995. pág. 35.

C. Relación del control con el concepto calidad

En la administración tradicional, la calidad es el cumplimiento de especificaciones y estándares internos. Por lo tanto, la ausencia de defectos define la calidad, que es el enfoque de Crosby y su programa "cero defectos". Por otra parte, "la calidad según G. Taguchi es una cantidad medible, inherente al producto, según el grado de perfección en las características de fabricación. Se da como la pérdida en dinero que el producto causa a la sociedad por variaciones en su funcionamiento".³

³ Agustín J., Cárdenas, *Administración con el método Japonés*, México, Continental, 1993. pág. 197.

Por su parte Juran considera que la variabilidad determina la calidad y habla de unidades de medida de la variabilidad, que deja. Así se tiene lo siguiente:

<u>"Factor de Calidad</u>	<u>Unidad de Medida Variable</u>
"Garantía	Mes y año
"Garantía	Casos o partes que cubre
"Economía de gasolina	Kilómetros por litro
"Confiabilidad	Tiempo entre descomposturas
"Asistencia técnica	Tiempo del técnico en llegar
"Cortesía	Frecuencia de grúas por falta de estas" ⁴

Juran destaca el grado de satisfacción del cliente como elemento fundamental para establecer la calidad. Más aún, existen normas para una evaluación integral que emplea cada empresa como se señala a continuación.

D. Normas internacionales para garantizar la calidad

Cuando se tiene ya un producto terminado, obra de un insumo más un proceso, y existe un consenso general de la calidad de ese producto, se establece un ordenamiento limitativo y específico para la elaboración de productos semejantes, es decir, se establece una norma. Y de acuerdo a sus alcances pueden ser normas internas de la misma empresa, normas de la rama industrial o asociación a la que pertenece, normas nacionales (ejemplo NOM Norma Oficial Mexicana), normas regionales internacionales (ejemplo COPANT Comité Panamericano de Normas Técnicas), y normas internacionales. (Véase cuadro II-2)

En el caso de la norma internacional ISO 9001; los aspectos de una empresa a calificar son los siguientes:

- "1. Responsabilidad de la dirección
- "2. Sistema de calidad
- "3. Revisión del contrato
- "4. Control del diseño
- "5. Control de la documentación y de los datos
- "6. Compras
- "7. Control de los productos suministrados por el cliente
- "8. Identificación y trazabilidad de los productos
- "9. Control de los productos
- "10. Inspección y ensayos
- "11. Control de los equipos de inspección, decisión y ensayo
- "12. Estado de inspección y ensayo
- "13. Control de los productos no conformes
- "14. Acciones correctivas y preventivas
- "15. Manipulación, almacenamiento, embalaje, conservación y entrega.
- "16. Control de los registros de calidad
- "17. Auditorías internas de la calidad
- "18. Formación
- "19. Técnicas estadísticas
- "20. Auditorías"⁵

⁴ Gálvez Azcanio, Ezequiel, *Planeación Estratégica en los Negocios*, México, Ecasa, 1994. pág. 197.

⁵ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/normascalidad.htm>.

CUADRO II-2 NORMAS INTERNACIONALES PARA SISTEMAS DE CALIDAD

PAIS	Especificaciones para diseño/desarrollo, producción, instalación y servicio.	Especificaciones para producción e instalación.	Especificaciones para inspección final y pruebas.
Internacional	ISO 9001 :1.987	ISO 9002 :1987	ISO 9003 :1987
Australia	AS 3901	AS 3902	AS 3903
Austria	OE NORM-PREN 29001	OE NORM-PREN29002	OE NORM-PREN29003
Bélgica	NBN X 50-003	NBN X 50-004	NBN X 50-005
China	GB/T 10300.2-88	GB/T 10300.3-88	GB/T 10300.4-88
Dinamarca	DS/EN 29001	DS/EN 29002	DS/EN 29003
Finlandia	SFS-ISO 9001	SFS-ISO 9002	SFS-ISO 9003
Francia	NF X 50-131	NF X 50- 132	NF X 50- 133
Alemania	DIN ISO 9001	DIN ISO 9002	DIN ISO 9003
Holanda	NEN- ISO 9001	NEN- ISO 9002	NEN- ISO 9003
Hungría	MI 18991-1988	NI 18992-1988	NI 18993-1988
India	IS : 10201 Parte 4	IS : 10201 Parte 5	IS : 10201 Parte 6
Irlanda	IS 300 Parte 1/ISO 9001	IS 300 Parte2/ISO 9002	IS 300 Parte3/ISO 9003
Italia	UNI/EW 29001-1.987	UNI/EN 29002-1987	UNI/EN 29003-1987
Malasia	MS 985/ISO 9001-1987	MS 985/ISO 9002-1987	MS 985/ISO 9003-1987
Nueva Zelanda	NZS 5601-1987	NZS 5602-1987	NZS 5603-1987
Noruega	NS-EN 29001 :1988	NS-ISO 9002	NS-ISO 9003
Sudáfrica	SABS 0157 : Parte 1	SABS 0157 : Parte II	SABS 0157 : Parte III
España	UNE 66 901	UNE 66 902	UNE 66 903
Suecia	SS-ISO 9001 :1988	SS- ISO 9002 :1988	SS- ISO 9003 :1988
Suiza	SN-ISO 9001	SN-ISO 9002	SN-ISO 9003
Túnez	NT 100.19-1987	NT 110.20-1987	NT 110.21-1987
Reino Unido	BS 5750 :Parte1	BS 57590 :1987 :Parte 2	BS 5750 :1987 :Parte 3
Estados Unidos	ANS/ASQC 091	ANSI/ASQC 092	ANSI/ASQC 093
Rusia	40.9001-88	40.9002-88	
Yugoslavia	JUS A.K. 1012	JUS A.K. 1013	JUS A.K. 1014
Comunidad Europea	EN 29001	EN 29002	EN 29003

FUENTE: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/normascalidad.htm>.

2. ¿Qué es el control de calidad?

Una vez definidos los conceptos de control y el de calidad, se integran en una sola definición y se describen los esfuerzos más notables realizados en aras de la calidad y del progreso industrial.

A. Definición

El control de calidad se puede definir como: "Técnicas y actividades de carácter operativo utilizadas para satisfacer los requisitos relativos a la calidad".⁶ Otro autor define el control de calidad como: "Una revolución conceptual en la gerencia. Es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactor para el consumidor".⁷ Un concepto acerca del control de calidad desde el punto de vista de un ejecutivo occidental es el que menciona el Dr. Armand V. Feigenbaum que a mediados del siglo XX fungió como gerente de control de calidad en la General Electric en Nueva York, quien define al control de calidad "como un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad, realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes".⁸

El control de calidad puede entenderse como: "Un proceso que consta de los siguientes pasos:

1. Evaluar el comportamiento real de la calidad.
2. Comparar el comportamiento real con los objetivos de la calidad.
3. Actuar sobre las diferencias."⁹

B. Antecedentes

De acuerdo a las condiciones y fuerzas cambiantes, el hombre al paso del tiempo ha tenido que adoptar diferentes estrategias para la gestión de la calidad. El cuadro II-3 muestra de manera clara la calidad como una revolución continua a través del tiempo.

En este cuadro, cuando Juran se refiere a la vida detrás de los diques de la calidad, hace referencia a uno de los movimientos trascendentes que fue el lanzamiento de un programa llamado cero defectos. Ocurrió en los Estados Unidos y tuvo un impacto tal que la Secretaría de Defensa de ese país no celebraba contratos con empresas que no participaran en este programa.

⁶ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/normascalidad.htm>.

⁷ Ishikawa, Kaoru, *¿Qué es control total de calidad?. La modalidad japonesa*, México, Norma, 1993. pág. 9.

⁸ *Ibid.*, pág. 40.

⁹ Juran J.M., *Juran y el liderazgo para la calidad*, España, Díaz de Santos, 1990. pág. 19.

CUADRO II-3 CALIDAD A TRAVÉS DEL TIEMPO

Condiciones, fuerzas	Estrategias adoptadas en gestión para la calidad
Obtención de alimentos	Inspección "en recepción" por los consumidores
División del trabajo proveedores de alimentos	Inspección por los consumidores en los mercados de los pueblos
Primeros fabricantes; nacimiento de los artesanos del pueblo	Confianza en la destreza y reputación de los artesanos
Expansión del comercio más allá de los límites del pueblo	Especificación por muestra; controles de la exportación por medio de la inspección; garantía
Los gremios	Especificaciones: materiales, procesos, productos; controles de la exportación; auditorías
La Revolución Industrial	Especificaciones escritas; medidas, instrumentos, laboratorios de ensayo; extensión de la inspección, estandarización
El sistema Taylor	Departamentos centrales de inspección
Crecimiento de volumen y de la complejidad	Departamentos de garantía de calidad; ingeniería de fiabilidad
Segunda Guerra Mundial	Formación en control estadístico de la calidad
La vida detrás de los diques de la calidad	Organización y procesos especiales para proteger a la sociedad; auditorías
La revolución japonesa de la calidad (estrategias japonesas).	<ul style="list-style-type: none"> - Altos directivos personalmente implicados - Formación en la gestión para la calidad extendida a todas las funciones - La mejora de la calidad a un ritmo continuo revolucionario - Círculos de control de calidad.

FUENTE: Juran J.M., *Juran y el liderazgo para la calidad*, España, Díaz de Santos, 1990. pág. 10.

C. Programa cero defectos

En los años setenta del siglo pasado Philip B. Crosby implementa un programa para el aseguramiento de la calidad, en donde la idea central consiste en que la gente haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier forma tiene que hacer. Dicho programa consta de 14 pasos los cuales son:

Paso uno: La dirección debe comprometerse a mejorar la calidad

Se debe hablar con los directivos de todos los niveles gerenciales acerca de la necesidad de mejorar la calidad, haciendo énfasis en la prevención de defectos. Se debe argumentar que el mejorar la calidad es una manera práctica de aumentar las utilidades. Y especificar a cada gerente lo que se espera de ellos.

Paso dos: Equipo de mejoramiento de calidad

Se debe reunir a los representantes de cada departamento para formar el equipo de mejoramiento de calidad. Deben ser personas que puedan hablar a nombre de su departamento. Ya reunido el equipo es necesario nombra jefe del equipo a uno de ellos.

Paso tres: Medición de la calidad

Es necesario determinar el nivel de la calidad en toda la empresa, con base en mediciones, para determinar dónde es necesaria la acción correctiva, para más tarde documentar mejoras reales.

Paso cuatro: Evaluación del costo de calidad

Se deben obtener cifras contables sobre el costo-beneficio, si será o no rentable una acción correctiva en un área específica de la empresa.

Paso cinco: Conciencia de la calidad

Se debe comunicar a los empleados lo que cuesta no tener calidad. Lo cual se hace entrenando a los supervisores para que orienten a los empleados, y dando evidencias visibles de la preocupación por el mejoramiento de la calidad a través de material de comunicación tales como folletos, películas y carteles. No confundir éstos con algún plan "de motivación rápida". Se trata de compartir, y no manipular a la gente.

Paso seis: Acción correctiva

Cuando la gente se anima a hablar de sus problemas, salen a relucir oportunidades para remediarlos, incluyendo no sólo a los defectos encontrados por inspección, auditoría o autoevaluación, sino también problemas menos obvios que requieren atención. Aquellos que no puedan ser resueltos serán en debida forma pasados al siguiente nivel de supervisión para ser revisados en su reunión periódica.

Paso siete: Establecer un comité ad hoc para el programa de cero defectos

Para formar el comité ad hoc se deben seleccionar a tres o cuatro miembro del equipo, y el gerente de calidad debe explicar claramente que cero defectos no es un programa de motivación. Transmitir a todo el personal a través de ellos el significado literal de la palabra cero defectos, y la idea de que todos deben hacer bien las cosas desde la primera vez. El comité debe buscar formas de adaptar el programa a la personalidad de la empresa.

Paso ocho: Entrenamiento de los supervisores

Antes de implementar todos estos pasos, debe haber una orientación formal en todos los niveles gerenciales. Todos los gerentes deben entender cada paso lo bastante bien para poderlo explicar a sus subordinados. La prueba de haberlo entendido es la habilidad para explicarlo.

Paso nueve: Día de cero defectos

El establecimiento del concepto cero defectos como el estándar de desempeño de la compañía habrá de hacerse en un día. De esta forma todo mundo lo entiende de la misma manera. Los supervisores deben explicar el programa a sus subordinados, y efectuar algún cambio en su departamento para que todos puedan reconocer que es un día de "actitud nueva".

Paso diez: Fijar metas

Durante las reuniones con sus empelados, cada supervisor les requiere que establezcan las metas que a ellos les gustaría luchar por alcanzar. Por lo general, debe haber metas a 30, 60 y 90 días. Todas deben ser específicas y cuantificables.

Paso once: Eliminación de la causa de los errores

Se les pide a los individuos describir en una página, cualquier problema que les impida realizar un trabajo libre de errores. Éste no es un sistema de sugerencias. Todo lo que tienen que hacer es señalar el problema; el grupo funcional apropiado (por ejemplo, ingeniería industrial) buscará el remedio. Es importante que cualquier problema mencionado se atienda rápidamente, en un plazo de veinticuatro horas.

Paso doce: Reconocimiento

Se implantan programas de premiación para dar reconocimiento a aquellos que alcancen sus metas o realicen actos sobresalientes. Los premios no habrán de ser en dinero. Lo importante es el reconocimiento.

Paso trece: Encargados de mejorar la calidad

Los profesionales de la calidad y los jefes de equipo deben reunirse con regularidad para discutir y determinar las acciones necesarias para mejorar el sólido programa de calidad que se está implantando.

Paso catorce: Hacerlo de nuevo

Un proceso de mejoramiento de calidad típico toma de un año a dieciocho meses. Para entonces la rotación de personal y situaciones cambiantes habrán borrado gran parte del esfuerzo educativo. Es necesario, por tanto, integrar un nuevo equipo de representantes y volver a empezar. Por ejemplo, El día cero defectos deberá ser conmemorado como un aniversario. No se necesita más que una simple notificación. O se podrá ofrecer una comida especial a todos lo empleados. La idea es que el proceso de mejoramiento de calidad es permanente.

Con el paso del tiempo, el movimiento de cero defectos se convirtió en un simple movimiento de voluntad, pues se insistía en que no habría defectos si cada uno daba la mejor de si, se afirmaba, por ejemplo, que si las normas operativas se cumplían estrictamente, habría buenos productos, lo que representaba una gran influencia del sistema Taylor donde los ingenieros fijaban las normas y especificaciones del trabajo y los trabajadores se limitaban a obedecerlas. Los resultados indicaron pues, que el camino hacia una óptima calidad no tuvo el avance que se pretendía.

D. Control de calidad en occidente

El programa cero defectos, los círculos de calidad, el justo a tiempo (que se menciona en el siguiente inciso), y cualquier otro esfuerzo en pro de la calidad que se realice, deben hacerse considerando las características socioculturales del entorno para su adaptación y éxito. Ishikawa menciona diferencias socioculturales fundamentales del Japón con occidente, y son las siguientes:

Profesionalismo. En occidente se hace mucho hincapié en el profesionalismo y la especialización. En el Japón el personal rota entre las distintas divisiones de la empresa, el sistema de rotación no crea profesionales de la más alta competencia. Sin embargo, se piensa que la gente tiene capacidades muy grandes y el profesionalismo no suele reconocerlas.

Los sindicatos laborales. "En los Estados Unidos y Europa Occidental los sindicatos laborales tienen una organización funcional. Por ejemplo, un astillero en Inglaterra tiene un sindicato de soldadores, y uno de plomeros. Si el sindicato de soldadores hace huelga, puede detener la operación de todo el astillero, aunque el otro sindicato no esté en huelga. En el Japón, la mayoría de los sindicatos abarcan toda la empresa. En las industrias japonesas los trabajadores hábiles reciben capacitación en diversas especialidades y se forman empleados multifuncionales. Esto es imposible en los Estados Unidos y Europa Occidental, donde los sindicatos son demasiado fuertes".¹⁰

El método Taylor y el ausentismo. Frederick W. Taylor es considerado el padre de la administración científica y su método sigue empleándose en los Estados Unidos y Europa Occidental, el método de Taylor es el de la administración por especialistas, y sugiere que ellos formulen normas técnicas y laborales y que los trabajadores se limiten a seguir las órdenes y las normas que se les han fijado. Este método no reconoce las capacidades potenciales de los empleados tratándoles como máquinas. Lo cual causa resentimientos e indiferencia por su trabajo, por consiguiente no es posible esperar de ellos productos de buena calidad. Esto incide también en un elevado índice de ausentismo y rotación del personal.

Elitismo. "En Indonesia, antigua colonia de Holanda, al realizar una reunión con los presidentes de empresas japonesas que habían tenido éxito allí. Dijeron que no contrataban a los graduados de la Universidad de Yakarta. Los ingenieros de aquella universidad pretendían, sin ninguna experiencia, convertirse en gerentes inmediatamente y no les gustaba ensuciarse las manos. El elitismo hacía de ellos malos empleados. Las empresas japonesas preferían contratar a los egresados de escuelas técnicas y capacitarlos, y éstos solían convertirse en mejores técnicos e ingenieros".¹¹

Yakult México es una empresa japonesa que trabaja con esa mentalidad. Aunque también hay oportunidad de desarrollo a quien ingresa a ella con un grado mayor de estudios.

Sistema de pagos. En los Estados Unidos y Europa Occidental se paga más a quienes son más eficientes, también en ciertas especialidades hay diferencias muy grandes en cuanto a lo que perciben, personal de un mismo departamento o área funcional, se premia la especialización. En el caso de una empresa japonesa, no sucede así, puesto que el personal no es especializado, es multifuncional.

¹⁰ Ishikawa, Kaoru, *¿Qué es control total de calidad?. La modalidad japonesa*, México, Norma, 1993. pág. 21.

¹¹ *Ibid.*, pág. 21.

El índice de rotación de empleados, los despidos, y el empleo vitalicio. En los Estados Unidos y Europa Occidental el índice de cambio o rotación de empleados es muy alto, esto dificulta cualquier esfuerzo en pro de la calidad. Por otra parte Ishikawa afirma que no se debe permitir que el empleo vitalicio se convierta en un sistema fomentador del conformismo y la adulación.

La religión y la educación. Son dos temas muy difíciles de tratar que puedan generar mucha polémica, sin embargo son elementos culturales determinantes en la conducta del individuo. Por lo que su trascendencia es insoslayable. Así, con el propósito de dar una idea más clara de los diferencias que existen en los países occidentales comparadas con el Japón, es interesante mencionar parte de una conferencia que dió el Sr. Carlos Kasuga Director General de Yakult S.A.:

"Soy hijo de inmigrantes japoneses que en los años 30 tuvieron la gran visión de escoger estas tierras y con moldes japoneses me hicieron. Fabricantes japoneses pero ensamblando en Latinoamérica. Y aquí se da mucho la educación instructiva, de conocimientos. A nuestros padres les preocupa el cinco, el seis, el ocho, pero ¿y la educación formativa? ¿Qué valores son los inculcados en nuestras escuelas? Entre los valores que tenemos que tomar en cuenta están: la honestidad, la puntualidad, la limpieza".¹²

Respecto al tema religión platicó: "En un programa de televisión al que me invitaron, yo fungía de traductor a un grupo de trabajadores japoneses y el moderador preguntó ¿cuál es la diferencia entre los trabajadores japoneses y los de occidente? Después que los japoneses terminaron de cuchichear, se levantó el jefe y les dijo: "Hemos visitado muchas empresas y creemos que el trabajador latinoamericano es mucho más hábil, pero el día de hoy acabamos de estar en el pueblo y nos hemos dado cuenta por qué las relaciones entre los obreros y la empresa son muy deficientes. Lo que vimos, en el pueblo, es que los dos pueblos, el japonés y el occidente son iguales: les gustan las peregrinaciones, las tamboras, los amuletos, los fuegos artificiales, etc., pero ustedes van a los templos a pedir y a esperar y en el shintoísmo nosotros vamos a ofrecer. Por eso, nos hemos dado cuenta que los sindicatos occidentales presentan pliego de peticiones y los sindicatos japoneses presentan pliego de ofrecimientos. ¿A qué me refiero con esto? Si fabricamos 1000 Datsun, ofrecemos el año entrante fabricar 1200. ¿Qué ofrece la empresa? Si tenemos 5% de errores en la producción ofrecemos reducirlos al 3%. ¿Qué ofrece la empresa?, y en base a esos ofrecimientos, las empresas japonesas han logrado un nivel de error insignificante, calidad total y justo a tiempo."¹³

E. Justo a tiempo (JAT)

El JAT es una filosofía industrial que inició el Sr. Kiichiro Toyoda presidente de la Toyota, que tiene como fundamento producir el mínimo de unidades en las menores cantidades posibles o en el último momento posible, eliminando la necesidad de inventarios. Se basa pues, en la eliminación de todo lo que implique desperdicio en el proceso de producción desde las compras hasta la distribución. Se plantean tres componentes básicos: el primero es imponer equilibrio, sincronización y flujo en el proceso fabril, el segundo es la actitud de la empresa hacia la calidad, el hacerlo bien la primera vez, el tercer componente es la participación de los empleados.

¹² Kasuga Osaka, Carlos, *Cultura empresarial para nuestros jóvenes*, Venezuela, Gotas de conocimiento por Rogelio Carrillo Penso. pág. 3.

¹³ *Ibid.*, pág. 4.

La empresa también, necesita establecer una relación ganar-ganar con sus proveedores, y trabajar con ellos en materia de calidad, tiempo de producción y costos. La finalidad es comprar buenos productos, reducir la existencias de los que se compra por fuera, y mover el inventario suavemente sin detener el proceso de producción.

"El JAT no es imprescindible para que haya calidad, aunque sí mejora los resultados de cualquier esfuerzo en pro de la calidad, tanto en los aspectos conceptuales como en los prácticos. Todo aquello que logra el JAT en cuanto a equilibrio y flujo, eliminación de desperdicios y fomento del principio del mejoramiento continuo, le ayudará a la empresa a lograr la calidad total más pronto".¹⁴

La calidad total que se busca se puede lograr a través del control de calidad japonés, también llamado control total de calidad.

F. Control de calidad japonés

El control de calidad japonés puede definirse como "una revolución conceptual en la gerencia".¹⁵ Es decir a los conceptos que se les debe cambiar el enfoque son los siguientes:

Primero la calidad; no las utilidades a corto plazo. La empresa (o gerencia) se debe ocupar de elaborar productos de calidad, así, las ventas y la confianza de los clientes crecerán paulatinamente.

Orientación hacia el consumidor; no hacia el productor. La empresa debe fabricar productos que los consumidores desean y compran gustosos.

El proceso siguiente es su cliente; hay que derribar las barreras del seccionalismo. Se refiere a considerar un área funcional de la empresa, cliente de todas las demás, es decir, el área de recursos humanos debe servir de mejor forma al área de ventas, y ésta a su vez a contabilidad. Con la idea de que todos realicen de mejor forma su trabajo.

Utilizar datos, números y métodos estadísticos. Se deben utilizar métodos estadísticos para analizar los hechos, que permitan hacer cálculos, formar juicios, y tomar decisiones.

Respeto a la humanidad como filosofía administrativa; administración totalmente participante. "El término humanidad implica autonomía y espontaneidad. Las personas no son como animales o máquinas. Hacen las cosas de manera voluntaria sin que nadie se los tenga que indicar. Tienen discernimiento y siempre están pensando. La gerencia basada en la humanidad es un sistema que estimula el florecimiento de un potencial humano ilimitado. Una de las ideas básicas que motivan las actividades de los círculos de control de calidad es crear un lugar de trabajo en donde la humanidad sea respetada".¹⁶

¹⁴ Hay, Edward, *Justo a tiempo: la técnica japonesa que genera mayor ventaja competitiva*, Bogotá, Norma, 1989. pág. 163.

¹⁵ Ishikawa, Kaoru, *¿Qué es control total de calidad?: La modalidad japonesa*, México, Norma, 1993. pág. 1.

¹⁶ *Ibid.*, pág.106.

Por otra parte un instrumento de éxito en el control de calidad japonés es la creación de **círculos de control de calidad** que tiene las siguientes características:

- er Servicio voluntario. Las personas que integran el círculo deben tener interés e iniciativa.
- er Autodesarrollo. Se debe fomentar en las actividades del círculo un proceso de enseñanza aprendizaje para lograr el desarrollo propio.
- er Desarrollo mutuo. Cuando el empleado se capacita más, y amplía su multifuncionalidad, el beneficio es para la empresa y para él.
- er Participación de todos los miembros. En un lugar de trabajo donde hay seis personas, es indispensable la participación de las seis.
- er Continuidad. Los círculos de control de calidad deben existir mientras exista la empresa.

Ahora bien, para realizar un círculo de control de calidad se deben seguir los siguientes pasos:

- "1. Escoger el tema (fijar metas)
- "2. Aclarar las razones por las cuales se escoge dicho tema
- "3. Evaluar la situación actual
- "4. Analizar (investigación de causas)
- "5. Establecer medidas correctivas y ponerlas por obra
- "6. Evaluar los resultados
- "7. Estandarización, prevención de errores y prevención de su repetición
- "8. Repaso y reflexión, consideración de los problemas restantes
- "9. Planeación para el futuro".¹⁷

3. Ventas

La columna vertebral de cualquier empresa son sus ventas, sin ellas ninguna empresa puede existir. De hecho, cualquier manera de gestionar la calidad por parte de una empresa es para trazar un camino para incrementar las ventas como objetivo fundamental. Una manera que manejan algunas empresas para vender es buscando al cliente en su propio domicilio, a la cual se le denomina ventas al cambaceo.

A. Ventas al cambaceo

Las ventas al cambaceo (o de puerta en puerta) tienen como principales características la comodidad y la atención personal que brinda el vendedor al cliente final. Su ventaja fundamental está en ir por el cliente y no esperarlo. Además es la oportunidad que tiene la empresa para, a través de sus vendedores, realizar una adecuada labor de venta, que se maneje una presentación y un cierre de ventas de manera profesional. Así, se trata de establecer un diálogo con el consumidor final donde se dé una información más detallada de las cualidades del producto o servicio, y se escuchen los puntos de vista del cliente final. Por lo que el vendedor debe:

¹⁷ *Ibid.*. pág. 141.

- * Ser positivo, entusiasta, atento, amable, y ansiosos de cerrar la venta.
- * Conocer las necesidades del prospecto, y saber por qué va a tomar la decisión de comprar.
- * Explicar al prospecto el contenido total de lo que se le ofrece, resaltando su valor, beneficio y cualidades.
- * Ganarse la confianza del prospecto, y dar a conocer la seriedad de la empresa que representa.
- * Despertar en el prospecto un intenso deseo de disfrutar del producto o servicio ofrecido, el prospecto debe sentir que quiere ese producto, que lo necesita, que tiene un uso muy importante, y que está dentro de sus posibilidades.
- * Manejar una serie de cierres de ventas diferentes y aplicarlos dependiendo el caso.
- * Estar listo para uno o varios "no" y continuar su labor de venta, debe saber que casi siempre hay dos o tres negativas antes de una venta, que cada "no" que pronuncie el prospecto va minando su resistencia a comprar.
- * Saber que en una presentación de ventas adecuada lo último que se debe mencionar es el precio.

Por otra parte, el vendedor nunca debe:

- * Darse por vencido, antes de tiempo por un "no".
- * Discutir con un prospecto. Siempre debe estar de acuerdo con él.
- * Degradar a la competencia.
- * Expresar opiniones en asuntos de naturaleza personal como religión, política, sexo, educación de los niños, hábitos de salud y otros.
- * Hacer promesas que no se pueden cumplir.
- * Decir que el producto puede lograr algo que no puede hacer.

Existen otros consejos prácticos para tener éxito en la presentación de ventas, sin embargo los aquí mencionados son considerados básicos. Ahora, para completar la venta, sólo falta hacer un cierre adecuado.

B. Estrategias para el cierre de ventas

El proceso de venta está conformado por una presentación más un cierre adecuado, que trae como consecuencia el resultado: una venta. La presentación es dar a conocer los beneficios y cualidades del producto, logrando una comunicación eficaz. El cierre es el "empujoncito" final que un prospecto necesita para decidir una compra, y suele ser un poco más complicado; sin embargo, como auxiliares en la labor de venta existen diferentes tipos de cierre, entre los más usuales y efectivos están:

- **Cierre de rebote.** Este cierre cambia una objeción en una razón para comprar. Funciona mejor cuando al prospecto casi se le acabaron las defensas o la resistencia a comprar. Ejemplo: No puedo pagar esa cantidad mensualmente. Respuesta. Si puedo arreglar que los pagos sean menores ¿firmarías el pedido ahora mismo?
- **Cierre secundario.** Cerrando en un punto de segunda importancia durante la presentación. Si lo acepta quiere decir que está aceptando la oferta de manera total. Si se le está mostrando ropa, por ejemplo una blusa o camisa, se le dice: ¿Te gustaría en color azul o verde? Cualquier respuesta que dé, está tomando la decisión de comprar.

- **Cierre de suposición.** Asumir que el prospecto va a comprar y proceder a llenar el pedido. La excusa que se dá es que se es pésimo para los detalles y que por temor a no recordar qué es exactamente lo que él quiere, se va a ir anotando. Si no hay oposición importante para que se haga, entonces indica que va a comprar. Si hay cierta oposición, se le dice que si decide no hacer la compra se guardarán esos datos para llamarlo en un futuro. Al final, se le pide simplemente que cheque los datos y que firme si todo está de acuerdo con sus necesidades.
- **Cierre sobre una pregunta.** "¿Hay en color rojo?" "Respuesta: "¿Te gustaría uno en color rojo?"
- "¿Gasta poca gasolina?" "Respuesta: "¿Te gustaría que fuera económico?"
- **Cierre por temor a que se acabe.** Cuando pensamos que algo que queremos tal vez no lo podamos conseguir, hace, muchas veces, que lo deseamos más aún. Durante la presentación hacemos una interrupción: "Antes de seguir adelante, déjeme checar si todavía hay en existencia, hemos tenido una gran demanda en estos últimos días; ¿me puedes esperar un segundo?". Si dice que sí espera, es que su decisión es comprar. Cuando se regrese simplemente se llena el pedido.
- **Cierre de resumen.** Hacer al final de la presentación una lista de todos los beneficios que el producto traerá consigo y acompañar esto con argumentos clave en cada caso. Es un sistema de repetición encauzado a lo que el vendedor piensa que es más importante. Sirve porque muchas veces el prospecto no entendió o se distrajo durante la presentación. Si este procedimiento se estudia y se hace correctamente, al final, el deseo de compra estará en su punto más alto.
- **Cierre del perrito.** Este es un cierre conocidísimo, pero es de los más poderosos y efectivos. Está basado en que, siempre que se pueda, el prospecto se puede llevar el producto por un corto tiempo para que lo disfrute. Realmente es para que se acostumbre o encariñe con él. Se le llama del perrito porque no falla, cuando alguien se lleva un perrito o una mascota a prueba durante un par de días, invariablemente acaba encariñándose y en lugar de devolverlo lo compra.
- **Cierre de Benjamín Franklin.** Se basa en lo que los libros de historia dicen que era el método de toma de decisiones que usaba Benjamín Franklin. Es un cierre muy poderoso y está basado en la forma como funciona la mente humana. Se toma una hoja de papel y se traza una raya vertical dividiendo la hoja por mitad. De un lado se pone la palabra "sí" y del otro lado la palabra "no". Una vez que se ha hecho una presentación profesional, el vendedor lleva al prospecto a hacer un resumen de todas las razones por las cuales él debe tomar la decisión de comprar. El vendedor debe practicar esto y tener un sinnúmero de razones positivas que irá escribiendo del lado de la hoja que dice "sí". Cada vez que escriba algo debe hacer que el prospecto también diga sí y afirme con un movimiento de cabeza. Después de anotar 6 u 8 razones positivas, o más, el prospecto tiene su mente acostumbrada a pensar positivamente, a decir "sí". Cuando el vendedor acaba, le pide que anote las razones que la hace pensar que no debe comprar y desde luego no le debe dar mucho tiempo, obviamente su condicionamiento mental no le permitirá pensar en más de una o dos. Después el vendedor toma el papel y hace un balance: ocho razones positivas contra una negativa. La decisión debe ser obvia.

- **Cierre de acercamiento amigable.** Este se aplica al principio de la presentación. Especialmente en ventas directas (ventas casa por casa) cuando un prospecto puede ofrecer mayor resistencia. Se empieza con un acercamiento amistoso. Señor prospecto, por favor relájese, no voy a tratar de venderle nada únicamente permítame darle una información. De esta manera las barreras de la resistencia se vencen, hay una atmósfera de confianza, de relajamiento. Todo lo que el vendedor necesita ahora es hacer una súper presentación y cerrar.

C. El apoyo de la mercadotecnia

"Peter Drucker, uno de los principales teóricos de la administración, dice que: el objetivo de la mercadotecnia consiste en hacer superflua la venta". La finalidad es conocer y comprender al consumidor tan bien que el producto satisfaga sus necesidades y se venda sin promoción alguna".¹⁸ Este concepto de mercadotecnia da especial importancia al objetivo de toda empresa: el incremento en sus ventas.

Además este concepto trae implícita la importancia de elegir una adecuada mezcla de mercadotecnia (también llamados las cuatro ps¹, producto, precio, plaza y promoción). Y si la empresa realiza ventas al cambaceo sería conveniente hacer un análisis en especial del concepto promoción, entendiéndose éste como "un conjunto de instrumentos específicos como presentación de ventas, exhibiciones comerciales, anuncios en la T.V., radio, prensa, carteles, concursos".¹⁹ Considerando que, las ventas comienzan antes de que el vendedor visite al cliente, y se inician con la publicidad que comunica la empresa.

Por tal motivo y debido al impacto que tienen los medios electrónicos de comunicación, cabe mencionar que previo al proyecto descrito se lanza una campaña publicitaria con cobertura nacional, utilizando spots de 20 segundos, que es el tradicional comercial que se conoce, y menciones en vivo de un minuto, que consisten en que el conductor del programa utilice dentro de su programa un minuto para hablar de los beneficios del Yakult y del Sofúl (Véase anexo IV).

Los temas analizados en este capítulo permiten entender, de forma más clara, la manera de trabajar en la oficina Yakult Padiema, es pues, un fundamento teórico que se enriquece con el elemento práctico que se describe en el siguiente capítulo, para terminar con la formulación de un problema, y su solución en el diseño de un proyecto para incrementar la venta de Sofúl de Yakult.

¹⁸ Kotler, Philip, *Mercadotecnia*, México, Prentice Hall, 1989. pág. 471.

¹⁹ *Ibid.* pág. 484.

CAPÍTULO III.

LA EMPRESA YAKULT

El presente capítulo muestra algunas características de la empresa Yakult, y en particular la forma de trabajo de una de sus sucursales de ventas al cambaceo, la oficina Yakult Padierna, además de incluir un proyecto realizado para incrementar la venta de su nuevo producto: Sofúl, el cual ha tenido un excelente resultado; además, se menciona el seguimiento que se le ha dado al proyecto y algunas adecuaciones que se le han realizado.

1. Antecedentes

“Hubo un científico japonés al que le llamó mucho la atención que los niños cuando están tomando leche materna nunca se enferman del estómago y descubrió que la madre en la leche materna produce un lactobacilo, el cual fue extraído de la leche materna para hacerlo, vivir en leche de vaca”.¹⁵ El científico japonés a quien se refiere el Sr. Carlos Kasuga actualmente Director General de Yakult en México es al Dr. Minoru Shirota quien descubre en el año 1930 el lactobacilo casei Shirota el cual es capaz de llegar vivo a un nivel intestinal soportando la acción de los jugos gástricos, biliares. Así, en 1935 se utiliza esta bacteria para crear el producto Yakult, producción que se ve suspendida en 1942 a causa de la Segunda Guerra Mundial, para reanudarse hasta 1950. Ya en 1955 se inaugura en Tokio, Japón la casa matriz de Yakult Honsha, con el nombre de “Yakult Company, LTD”, y al año siguiente se abren las primeras filiales en las ciudades japonesas de Okayama, Osaka, Nagoya, y Shizoukua. El sistema de cambaceo se emplea a partir de 1963, y al año siguiente Yakult es nombrado proveedor oficial de los juegos Olímpicos, realizados en Japón.

El primer país fuera del Japón donde se establece Yakult es Taiwán en 1964. El último país al que ha llegado es Argentina, lo cual sucedió apenas en 1997. En México se inició la distribución a partir de 1981. Actualmente la empresa distribuye sus productos en 26 países que son:

Alemania	Guam	Corea	Malasia
Nueva Zelanda	Holanda	Brunei	China
Argentina	México	Irlanda	Uruguay
Australia	Singapur	Estados Unidos	Francia
Bélgica	Indonesia	Taiwán	
Brasil	Inglaterra	Tailandia	
Filipinas	Japón	Luxemburgo	
España			

¹⁵ Kasuga Osaka, Carlos, *Cultura empresarial para nuestros jóvenes*, Venezuela, Gotas de conocimiento por Rogelio Carrillo Penso. pág. 5.

En el caso de México se distribuye ahora en 19 estados que son:

Aguascalientes	Morelos
Baja California	Nuevo León
Coahuila	Oaxaca
Distrito Federal	Querétaro
Estado de México	San Luis Potosí
Guanajuato	Tabasco
Hidalgo	Tamaulipas
Jalisco	Tlaxcala
Michoacán	Veracruz
Puebla	

2. Productos

A nivel mundial la empresa Yakult produce artículos en diferentes líneas de productos que son: medicamentos, cosméticos y productos de belleza, alimentos y bebidas en los que se encuentran Yakult y Sofúl. Todos los productos de la marca son fabricados con base en microorganismos benéficos para el organismo humano.

En México por el momento sólo existen dos productos Yakult y Sofúl. El primero con 24 años de presencia en el mercado, el otro con apenas un poco más de dos años.

Yakult es una bebida láctea fermentada que contiene más de ocho mil millones de lactobacilos vivos, que además de contribuir al desarrollo del sabor, son capaces de llegar vivos al intestino delgado. El Yakult es elaborado a partir de leche descremada en polvo, glucosa (dextrosa) y sacarosa. Esta mezcla es fermentada por el *Lactobacillus casei* cepa Shirota. Al término del proceso, la leche fermentada es mezclada con concentrados naturales de frutas (esencias de naranja y limón).

El sabor característico de la bebida Yakult está determinado por los concentrados naturales de frutas y el ácido láctico producido por los lactobacilos durante la fermentación. El producto final es envasado en frascos de poliestireno (un tipo especial de plástico que no guarda olores ni altera el sabor). La tapa de aluminio, está recubierta en su parte inferior con una película termoadherente que evita el contacto del líquido con la tapa. Por su parte Sofúl es un producto de consistencia similar a la de un flan, considerado un alimento lácteo fermentado. Elaborado con leche descremada, azúcar, gretina, agar-agar, crema para sabor natural y preparado de frutas de acuerdo al sabor de presentación fresa o manzana. Su envase es de papel (biodegradable) que aumenta el efecto de refrigeración.

A diferencia de la bebida Yakult, el Sofúl contiene además del *Lactobacillus casei* cepa Shirota al lactobacilo *Streptococcus thermophilus*, para tener entre los dos tipos 10 mil 700 millones de lactobacilos que son capaces de llegar vivos a los intestinos y contribuyen a su buen funcionamiento, manteniendo un equilibrio en la flora intestinal.

3. Yakult Padierna

En la empresa Yakult existen tres canales de distribución, el primero y más importante, por el nivel de ventas que se tiene, es el de ventas domicilio o cambaceo, en donde se utilizan paquetes de 50 piezas individuales de Yakult, que se distribuyen a través de clientas distribuidoras. En este canal queda ubicada la oficina Yakult Padierna. Por otra parte, el canal de ventas mayoreo atiende a autoservicios, y utilizan paquetes de 30 piezas conformados por seis paquetes de cinco piezas. Y por último ventas "3 pack" que atiende a líderes cremeros como "el puma abarrotero", utilizan también paquetes de 30 piezas, sólo que subdivididos en diez paquetes de tres piezas. En el caso del Sofúl por el momento sólo se utilizan dos canales de distribución que son: ventas mayoreo y ventas domicilio. Y su presentación es en charolas de cartón con capacidad para 20 piezas cada una.

Así, la oficina Yakult Padierna es una de las treinta oficinas de Yakult ventas domicilio en el D.F. y el área conurbana. En esta oficina trabajamos diez personas, cuatro repartidores, nombrados representantes de ventas, y cuatro encargados de ventas, muy similares a lo que en otra empresa es un supervisor de ventas, una secretaria, llamada auxiliar, y un jefe de oficina, denominado coordinador. Todas trabajando conjuntamente con setenta y cuatro amas de casa, que son clientas distribuidoras, con el objetivo de llevar salud a domicilio a través del consumo de Yakult y Sofúl. Participan también un coordinador de zona y un gerente de zona apartando estrategias para eficientar la actividad diaria. Se recibe además el apoyo logístico de parte de la oficina matriz ubicada en División del Norte 1419 Colonia Santa Cruz Atoyac, Delegación Benito Juárez, en México, D.F.

La oficina Padierna está subdividida en cuatro zonas geográficas que se denominan departamentos (véase anexo I), los cuales a su vez se subdividen en otras tantas zonas geográficas llamadas áreas (véase anexo II).

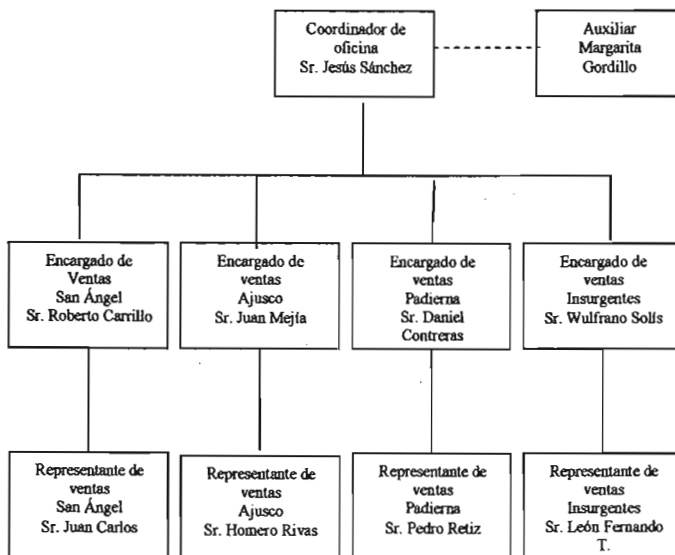
El departamento San Ángel tiene 18 áreas, el departamento Ajusco tiene también 18 áreas, los otros dos que son el departamento Insurgentes y Padierna cuentan con 19 áreas cada uno. para dar un total de 74 áreas.

A. Ubicación

La oficina Padierna se encuentra ubicada en la calle Huehuetan 157 Colonia Héroes de Padierna, en la Delegación Tlalpan. Su mercado está compuesto en gran medida por habitantes de esta Delegación, así como también de la Delegación Magdalena Contreras, Álvaro Obregón, y una mínima parte de la Delegación Cuajimalpa. Esta zona geográfica tiene aproximadamente unas 72 000 casas habitación, de acuerdo con conteos realizados por personal de la oficina.

B. Organigrama.

La representación gráfica de los niveles jerárquicos en la oficina Yakult Padierna es la siguiente:



C. Cultura organizacional

La cultura organizacional está determinada por el medio ambiente interno y externo en el que se desenvuelve la empresa, el perfil de su personal y la misión que la fundamenta.

Tratándose específicamente de la oficina Yakult Padierna, empresa México-japonesa es interesante el análisis del factor de su cultura organizacional que facilita la realización del control de calidad japonés. Así, se tienen las siguientes características:

- Y De acuerdo al organigrama, entre los distintos niveles jerárquicos no existe gran diferencia en cuanto al sueldo.
- Y Las políticas son: la prioridad es el cliente, el autodesarrollo, y la justicia.
- Y La prioridad es el cliente, así que las clientas distribuidoras tienen la oportunidad de realizar una actividad de medio tiempo con beneficio social y bien remunerada.
- Y El nivel escolar del personal es de preparatoria en adelante.

- Y El sueldo que el personal recibe es el adecuado, y la participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa, estimulan a cuidarlas e incrementarlas con el ahorro y el esfuerzo. Corresponden aproximadamente a cinco meses de sueldo.
- Y Existen ascensos con base en méritos cada seis meses, los méritos no necesariamente son aportaciones individuales al trabajo de calidad; se valora sobre todo la participación al esfuerzo conjunto (véase anexo III).
- Y Las faltas y retardos limitan las posibilidades de recibir ascensos que representan un aumento de sueldo.
- Y El trabajo en equipo y la comunicación se fomentan con la colocación en forma de círculo de las mesas de trabajo y la realización de una junta matutina diaria y tres veces por semana una junta vespertina, con el formato de los círculos de calidad japonés.
- Y No existe la polémica de que si el mexicano sabe o no trabajar en equipo, simplemente se trabaja en equipo.
- Y No existe la especialización, el empleado es multifuncional, por lo que la oficina compuesta por diez personas, puede en un caso extraordinario, funcionar algunos días hasta con cinco personas.
- Y El personal siempre cuenta con un plan de trabajo a ejecutar, se maneja un plan diario, semanal, mensual, semestral, y anual. Mismos que elabora la persona que los ejecuta, y ella misma establece sus propios objetivos.
- Y La antigüedad es reconocida y valorada, y fundamental para el desarrollo de la empresa y de su personal (véase anexo IV).
- Y La utilización de datos numéricos como promedios, porcentajes, acumulados, objetivos, metas, es herramienta de todos los días, y estos datos se aplican no sólo a las cuestiones de venta y cobranza sino también a otras actividades que inciden en el ahorro de recursos.
- Y Cada mes se otorgan incentivos económicos de acuerdo al resultado que obtuvo cada persona, pero no rebasa el 15% de su ingreso mensual.

Estas son algunas características principales del trabajo que se realiza en la oficina Yakult Padierna; enseguida se describe cómo se realiza la labor de ventas.

D. Ventas

Las ventas se realizan a través de amas de casa que son clientas distribuidoras, que realzan la actividad para apoyar su economía familiar, se trata de que combiene su actividad en el hogar, con la actividad de distribución, con el apoyo en el cambaceo y constante capacitación del encargado de ventas, y del mismo coordinador de la oficina. Así, se trata de llevar al mayor número de personas una información adecuada

de los beneficios de tomar Yakult o Sofúl diariamente, y el mensaje se dá apoyándose en folletos de promoción (véanse anexos V y VI), el objetivo es dar la información mediante los siguientes diálogos, los cuales están estandarizados para todas las presentaciones de venta, en el siguiente texto se pretende que el encargado de ventas en compañía de la distribuidora, diga lo siguiente:

Texto de promoción Yakult

Buenos días mi nombre es _____ represento a la compañía Yakult. Me permite obsequiarle un folleto.

El motivo de mi visita es informarle sobre el cuidado de su salud.

¿Conoce usted Yakult? ¿Lo consume?

Sabía usted que Yakult es un producto lácteo fermentado elaborado con ingredientes naturales que contiene más de 8000 millones de lactobacilos casei Shirota, que llegan vivos hasta el intestino, manteniendo en equilibrio nuestra flora intestinal obteniendo los siguientes beneficios:

- Ayuda a prevenir el estreñimiento y la diarrea.
- Controla la reproducción de las bacterias nocivas dentro del intestino
- Ayuda a evitar la formación de toxinas dentro del intestino.
- Ayuda a estimular el sistema de defensa natural del organismo, fortalece la resistencia a las infecciones y puede contribuir a evitar el cáncer de colon.

Yakult es para toda la familia. Los lactobacilos casei Shirota dentro del intestino realizan su función y son desalojados por el organismo; por ello es recomendable tomar un frasco diario durante o después de los alimentos como hábito de buena salud.

Para su comodidad Yakult cuenta con servicio a domicilio a través de nuestra distribuidora a un precio de \$ _____ c/frs. Sin costo adicional. Permiéndole recibir un producto en óptimas condiciones para su beneficio.

Nuestra distribuidora entrega a sus vecinos el lunes de cada semana en un horario de 10 a 12 ¿Cuántos necesita para su familia?

Permítame tomar sus datos (llenado del pedido)

Sra. _____ Le agradezco su atención y preferencia. La vendremos a visitar el próximo _____.

G R A C I A S

El encargado de ventas debe seguir este guión cuando la actitud del posible cliente o prospecto sea casi totalmente pasiva.

Ahora bien, cuando el posible cliente muestre mayor participación, se debe utilizar el siguiente:

Texto de promoción Yakult bilateral

Tocar la puerta en forma adecuada con seguridad toc, toc, toc, toc

Cliente: ¿Quién?

Promotor: Buenos días _____.

Promotor: Mi nombre es Oscar Manríquez represento a la compañía Yakult, me permite obsequiarle un folleto (el folleto no se entrega hasta el término de la promoción)

Cliente: Permítame en un momento le abro, dígame.

Promotor: El motivo de mi visita es informarle sobre el cuidado de su salud. ¿Conoce usted Yakult?

Cliente: Sí lo conozco.

Promotor: ¿Lo consume?

Cliente: Ocasionalmente.

Promotor: Sabía usted que Yakult es un producto lácteo fermentado con ingredientes que contienen más de 8000 millones de lactobacilos casei Shirota, que llegan vivos hasta el intestino, manteniendo en equilibrio nuestra flora intestinal obteniendo los siguientes beneficios:

- ♣ Ayuda a prevenir el estreñimiento y la diarrea.
- ♣ Controla la reproducción de las bacterias nocivas dentro del intestino
- ♣ Ayuda a evitar la formación de toxinas dentro del intestino.
- ♣ Ayuda a estimular el sistema de defensa natural del organismo, fortalece la resistencia a las infecciones y puede contribuir a evitar el cáncer de colon.

Cliente: ¿Y lo puede tomar un bebé o una persona adulta?

Promotor: Yakult es para toda la familia, los lactobacilos casei Shirota dentro del intestino realizan su función y son desalojados por el organismo, por ello es recomendable tomar un frasco diario, antes o después de los alimentos como un hábito de salud.

Cliente: ¿Por qué es tan pequeño el frasco?

Promotor: Contiene 80 ml cantidad adecuada que requiere el organismo.

Cliente: ¿Y cuánto cuesta?

Promotor: Para su comodidad Yakult cuenta con un servicio a domicilio a través de nuestra distribuidora a un precio de \$ 3.20 c/frs. Sin costo adicional, permitiéndole recibir un producto en óptimas condiciones para su beneficio.

Nuestra distribuidora entrega a sus vecinos el lunes de cada semana en un horario de 10 a 12 ¿cuántos necesita para su familia?

Permítame tomar sus datos (llenado del pedido)

Sra. _____ Le agradezco su atención y preferencia. La vendremos a visitar el próximo _____.

GRACIAS

Como puede apreciarse se le denomina texto de promoción Yakult bilateral debido a la constante participación del posible cliente o prospecto.

De la siguiente forma se le pide a la clienta distribuidora que realice su promoción, o presentación de venta de la siguiente forma:

Texto de promoción Yakult para distribuidoras

Buenos días mi nombre es _____ soy distribuidora autorizada de la empresa Yakult y también su vecina, me permite obsequiarle un folleto.

El motivo de mi visita es informarle sobre el cuidado de su salud.

¿Consumes en su hogar Yakult? _____.

Sabía usted que Yakult es un producto lácteo fermentado elaborado con ingredientes naturales que contiene más de 8000 millones de lactobacilos caei Shirota que llegan vivos hasta el intestino, manteniendo en equilibrio nuestra flora intestinal obteniendo los siguientes beneficios:

- ◆ Ayuda a prevenir el estreñimiento y la diarrea.
- ◆ Controla la reproducción de las bacterias nocivas dentro del intestino
- ◆ Ayuda a evitar la formación de toxinas dentro del intestino.
- ◆ Ayuda a estimular el sistema de defensa natural del organismo, fortalece la resistencia a las infecciones y puede contribuir a evitar el cáncer de colon.

Yakult es para toda la familia, los lactobacilos casei Shirota dentro del intestino realizan su función y son desalojados por el organismo por ello es recomendable tomar un frasco diario durante o después de los alimentos como un hábito de buena salud.

Me pongo a sus órdenes para brindar el servicio hasta la puerta de su hogar sin ningún costo adicional a un precio de \$ 3.20 c/frs. Permitiendo recibir un producto en óptimas condiciones para su beneficio.

Los lunes entrego a sus vecinos en un horario de 10 a 12. ¿Cuántos necesita para su familia?

Permítame tomar sus datos. (Llenado del pedido)

Sra. _____ Le agradezco su atención y preferencia. La vendremos a visitar el próximo _____.

G R A C I A S

De está forma se pretende estandarizar la presentación de ventas.

4. Sofúl, nuevo producto

En agosto del 2002 se lanza al mercado nacional Sofúl con algunas clientas distribuidoras selectas, aproximadamente un 15% de las más de 5000 existentes en todo el país, apoyándose en una campaña publicitaria en medios masivos de comunicación, como televisión, radio, y revistas. El eslogan que se manejó fue: "Sofúl diferentemente saludable". Después de dos años y medio, ya aproximadamente el 70% de las clientas distribuidoras venden Sofúl además de Yakult, se pretende continuar capacitando a más distribuidoras para vender Sofúl, y a este ritmo, en menos de dos años ofrecer con el 100% de distribuidoras Sofúl.

5. Control de calidad japonés en la oficina yakult padierna.

El modelo administrativo utilizado en la oficina Yakult Padierna tiene como base las características que ya se han descrito (no existe elitismo, empleados multifuncionales, trabajo en equipo, etc...), las cuales sirven para implementar un control de calidad al estilo japonés, ejecutado por personal mexicano, que tiene en el trabajo de círculos de calidad su herramienta fundamental.

Así, se tiene que la ejecución es relativamente sencilla, utilizando la metodología ya descrita en el capítulo II inciso 2,F, se lleva a cabo la actividad de un círculo de calidad sin mayor problema. La importancia está en crear un ambiente propicio para su implantación y puesta en marcha.

6. Ventas al cambaceo en la oficina Yakult Padierna.

La actividad de cambaceo se realiza en las 74 áreas geográficas que comprenden la zona de trabajo de la oficina. En cada una de las áreas existe una segmentación en cinco partes, una parte por cada día de la semana, de lunes a viernes. Es decir, si las áreas, cuentan con un aproximado de 1000 casas habitación repartidas en 20

manzanas, la distribuidora atiende cuatro manzanas el lunes, otras cuatro el martes, y así sucesivamente, también hay atención el sábado, a petición de algunos clientes. Así, la distribuidora no necesita más de cuatro horas diarias para desempeñar con eficiencia su actividad, y puede darse un tiempo para que en compañía de un personal de la empresa pueda realizar promoción que le ayude a incrementar sus ventas. Como ya se mencionó, su actividad está basada en llevar un mensaje de salud, haciendo hincapié en la importancia de tomar un Yakult o Sofúl diariamente. Para apoyar esta labor se realizan campañas publicitarias con cobertura nacional en radio y televisión, (véanse anexos VII y VIII). Es importante destacar que más del 80% de la venta a nivel mundial se realiza por medio del cambaceo.

7. PROYECTO REALIZADO PARA INCREMENTAR LA VENTA AL CAMBACEO DE SOFÚL DE YAKULT BASADO EN EL CONTROL DE CALIDAD JAPONÉS: CASO OFICINA YAKULT PADIERNA

Cabe aclarar que dicha estrategia surgió de un círculo de control de calidad, que a manera de junta vespertina se realiza en la oficina. Se llegó a la conclusión que las distribuidoras que más vendían eran aquellas que procuraban una venta de bolsas con seis piezas de Sofúl, y traían la bolsa ya preparada. A diferencia de aquellas que llevaban las copas de Sofúl sueltas. Ya que el hecho de ofrecer al público seis copas, es trabajar en formar el hábito de un Sofúl diario pues como se le explica al cliente, las bacterias benéficas que contiene el Sofúl habitan temporalmente el intestino delgado y grueso. Dicha temporalidad son las horas que dura la digestión, que varían de acuerdo a las características fisiológicas de cada persona, y se le aclara que es suficiente con un Sofúl diario para ayudar a mantener un intestino sano. Se presenta pues, como una alternativa para enviar bacterias benéficas a nivel intestinal, sólo que, aportando además una cantidad importante de calcio, proteínas, sodio, y carbohidratos, y que contiene pocas calorías. Ahora bien, el argumento de ofrecer seis copas de Sofúl al posible cliente o prospecto es que, es una copa para cada día de la semana, considerando que regularmente el domingo no nos encontramos en casa. Además el precio de 30 pesos por las seis copas de Sofúl, es equiparable al precio de diez frascos de Yakult, que es de 32 pesos.

Debido a que la ocupación constante en cualquier departamento de ventas es el incremento de las mismas, esto genera una gran variedad de estrategias, para lograr el éxito. El presente proyecto se destaca aquí, precisamente, por el éxito obtenido. Se trata pues, de formar el hábito de compra del cliente hacia una cierta cantidad. La empresa ya lo logró vendiendo bolsas de Yakult con diez piezas, ahora empezó a realizar la venta de bolsas de seis copas de Sofúl.

Objetivo. Lograr un promedio mínimo de venta de 15 copas diarias facturándoles a las clientas distribuidoras diariamente al menos 60 copas de Sofúl para que, mínimamente vendan 30 copas entre sus clientes que ya le compran Yakult, y las otras 30 venderías con clientes nuevos.

¿A quién fué dirigido? A clientas distribuidoras que tuvieron deseos de incrementar la venta de Sofúl, se platicó con algunas que tenían promedio de venta de cuatro a ocho copas diarias, y se eligieron a dos (la Sra. Martha Santillán, y la Sra. Guadalupe Colín). Cabe mencionar que al ingresar como distribuidoras tuvieron que cubrir un perfil determinado, para cerciorarse de ello se realiza una entrevista con preguntas estructuradas (véase anexo IX).

Duración. Dos semanas del 15 al 19 y del 22 al 26 de noviembre de 2004.

Metodología. Se eligieron a dos encargados de ventas para apoyar en la promoción a las dos distribuidoras elegidas, un encargado para cada una de las distribuidoras. La promoción debía realizarse básicamente con personas que no compraran Yakult, ni Sofúl, el objetivo fue obtener con ellas ocho pedidos al menos, y vender de manera inmediata al menos 30 copas de Sofúl. Se utilizaron bolsas de medio kilo para meter seis copas en dos hileras de tres, y cabían perfectamente, se colocaron dos copas de cada sabor, es decir, dos de sabor natural, dos de fresa y dos de manzana. Primero se explicaba el folleto de promoción de Sofúl, se les invitaba a degustar una copa de sabor natural, que es el que más aceptación ha tenido en la venta, y por último se les ofrecía la bolsa de seis piezas, destacando que era una para cada día de la semana, y que se regresaría la siguiente semana.

Material utilizado. Dos mochilas en forma de hielera que le caben aproximadamente unas 24 copas a cada una. En una se llevaban las bolsas de seis copas, y en la otra las 15 copas para degustación sabor natural. Además se utilizaron cucharitas de plástico para la degustación, cartones para sujetar tres copas de Sofúl a la vez (véase anexo X) y un diurex para cerrar las bolsas en forma de paquete.

Resultado: El resultado fue satisfactorio el objetivo, fue rebasado por las dos distribuidoras, se cumplió en un 153.3%. es decir, una de ellas obtuvo un promedio diario de venta en noviembre de 24 copas y la otra logró un promedio de 22 copas, por lo que entre ambas fue de 23 copas diarias promedio.

Nota: Los promedios diarios de venta se determinan en la oficina dividiendo la cantidad de producto facturada entre el día del mes. Además únicamente se factura por sabores en múltiplos de cinco. Ejemplo, se le facturaron a una 685 copas, 240 copas de sabor natural, 225 de sabor fresa, y 220 de sabor manzana, por lo que se divide 685 entre 31 que fueron los días de noviembre y el resultado es igual a 22 copas promedio diarias.

SEGUIMIENTO

En el seguimiento de ventas de ambas distribuidoras se nota una disminución hasta del 50% en la venta en enero de 2005, comparada con la venta de noviembre del 2004. Sin embargo, comparada con el promedio de ventas que tenían antes del proyecto hay un aumento hasta del 200%.

Por otra parte, en enero del 2005 de las clientas distribuidoras que sólo vendían Yakult, ingresaron dos más a vender Sofúl. Cabe aclarar que sólo ingresan a vender Sofúl las clientas distribuidoras que tienen ya consolidada su venta de Yakult (se considera una venta consolidada cuando venden mes a mes por encima de los seis mil frascos), y se utilizó la misma estrategia del proyecto descrito, sólo con una diferencia que es facturarles a ellas únicamente múltiplos de 20, y 20 como mínimo, a diferencia de las anteriores que se les factura en múltiplos de cinco. Con esta medida no se ha observado una diferencia favorable, sin embargo es notable la facilidad para implementar cambios, y la búsqueda incesante de mejoría.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Las principales conclusiones a las que llegué después de haber realizado la investigación son:

1ª Que el origen del proyecto realizado para incrementar la venta al cambaceo de Sofúl de Yakult basado en el control de calidad japonés: Caso oficina Yakult Padiema, está en las juntas vespertinas que se realizan en la oficina Padiema, y que es la ejecución de un círculo de control de calidad en el cual participan todos y cada uno de los integrantes de dicha oficina.

2ª Que el excelente manejo del elemento control en cada una de las actividades que se realizan en la empresa es una de sus fortalezas.

3ª Comprendí la importancia de los pronósticos de venta que realizamos como una herramienta fundamental para llevar a cabo con eficiencia el "justo a tiempo", y que se convierte en una ventaja competitiva.

4ª Que en una empresa como Yakult donde los proyectos de trabajo se realizan y ejecutan constantemente, la resistencia al cambio por parte de los empleados es prácticamente nula. Debido a que constantemente se están efectuando cambios e implementando nuevas estrategias en la actividad diaria de trabajo.

5ª Que en la empresa Yakult los canales de comunicación son muy cortos, lo cual representa una gran ventaja para llevar a cabo cualquier idea que parezca adecuada, y diseñar con ella un proyecto de trabajo para atacar cualquier problema específico. La muestra de comunicación es que nuestros gerentes mexicanos o japoneses realizan incluso cambaceo jalando un carrito de Yakult en compañía de distribuidoras. Además ningún personal en Yakult tiene su oficina privada.

Con respecto al labor de ventas se concluye que:

6ª Falta mayor capacitación en técnicas de venta para todo el personal en general, ya que son insuficientes los diálogos de promoción, pues las reacciones del prospecto no pueden predecirse del todo.

7ª Se debe adecuar la presentación de ventas basada en los folletos de Sofúl y Yakult dependiendo del posible cliente, para hacerla más entendible, se debe considerar que la presentación de ventas exitosa está determinada por lo que escuchó y entendió el prospecto y no por lo que habló el vendedor.

8ª Los diálogos de promoción que se utilizan no incluyen la posibilidad de hacer un cierre en cualquier momento de la presentación de ventas. Se parecen más a un monólogo, pues es muy escasa la participación del cliente. No contienen un ejercicio que permita manejar objeciones para no rendirse a la primer negativa.

9ª A las clientas distribuidoras que ya vendían Yakult empezaron a vender Sofúl, se les capacitó y apoyó para la promoción ofreciendo al cliente final una copa de cada sabor para que las probara. Lo cual no fue lo adecuado ya que el cliente se acostumbró a comprar tres copas, y a veces menos.

10ª Al realizarse la promoción con personas que no compraran Yakult, ni Sofúl, se ganó en la difusión de los beneficios de las bacterias Casei Shirota, con la ventaja de que si no se lograban clientes de Sofúl, podrían ser clientes de Yakult.

11ª La técnica de administración japonesa se basa en la simplificación. La estrategia empleada fue muy sencilla. Al regalar las 15 degustaciones, se convirtieron en 15 oportunidades para vender una bolsa con seis piezas. Las degustaciones fueron utilizadas como "gancho" para que la gente comprara y formar en ellos el hábito de comprar bolsas de seis copas. Cabe aclarar que en el caso del Yakult el cliente final tiene el hábito de comprar bolsas con diez frascos, ya que es el resultado de la sugerencia de un frasco de Yakult diario.

12ª La empresa Yakult no realiza descuentos ni ofertas de sus productos en ningún punto de venta. El posicionamiento en el mercado de Yakult y Sofúl es claro: alto precio, y alta calidad.

13ª Previo a la puesta en marcha de este proyecto, se lanzó una importante campaña publicitaria en radio y televisión, lo que favoreció al éxito del proyecto.

RECOMENDACIONES

Las principales recomendaciones que puedo hacer después de realizado el estudio van enfocadas directamente a la labor diaria del cambaceo:

- Seguir trabajando en formar el hábito en el cliente de comprar seis piezas de Sofúl.
- La estrategia que la empresa Yakult maneja es vender con base en información de los beneficios. Por lo tanto, se aprecia el esfuerzo de información que realizan al diario las clientas distribuidoras y el encargado de ventas en su función de promotor, sin embargo, el "bombardeo" de información que se dá al prospecto, por lo regular trae como consecuencia que piense que se le quiere "envolver" con palabrería, originando en él, desconfianza, o peor aún, el prospecto termina por no entender, o entender muy poco, el mensaje de salud que se le pretende dar.
- En la labor diaria de promoción de un encargado de ventas, es decir, cuando realiza cambaceo, se pide que en un tiempo aproximado de cinco horas se toquen al menos unos 100 domicilios, y que se le dé información a un poco más de 60 personas de los beneficios de consumir Yakult y Sofúl. Ocurren varias situaciones:

Presión por el tiempo. Una presentación de ventas apresurada, que no dé tiempo incluso de alguna breve conversación de otro tema para "romper el hielo", se le augura poco éxito.

Cansancio físico y mental. El caminar agiliza la actividad mental, pero ya cuando es jueves o viernes en las últimas horas el cansancio físico proyecta mensajes al prospecto que no son los adecuados. El cansancio dificulta el mostrar en el lenguaje corporal una actitud positiva y entusiasta. Por lo que un promotor al cambaceo que no tenga estas cualidades difícilmente va a convencer al prospecto para una compra.

La empatía. El promotor debe comprender esta característica como una de sus principales cualidades. Es decir, debe saber apreciar y valorar las características del prospecto y su entorno, como si se tratara de él mismo. Por ejemplo: El tiempo que dispone en ese momento para escuchar, el grado de preparación académica para saber lo que puede entender fácilmente, la poca o mucha paciencia para dialogar, y saber si es la persona que puede decidir la compra.

La "obsesión" por difundir los beneficios. Lo ideal para la venta de Yakult es realizarla a una persona bien informada y convencida de los beneficios, y cerrar la venta como en los textos de promoción anteriormente mencionados, sin embargo, quien decide la información que quiere recibir es el cliente mismo. Es decir, en primera instancia es para él suficiente saber que Yakult y Sofúl benefician a la digestión, y puede recibir la cantidad que el desee hasta su domicilio a un precio más económico que en cualquier otra parte. Ya en la segunda visita, se le puede, si él quiere, brindar un poco más de información. Así pues, la obsesión de algunos promotores de recitar la leyenda completa, sin observar el comportamiento del prospecto, trae como consecuencia el fracaso, y la poca o nula atención. Recuérdese además, que en el control de calidad japonés la prioridad es el cliente.

No se debe dar oportunidad al prospecto en la presentación de ventas de decir NO. En los textos de promoción del inciso 3 B, se hace cuando se pregunta: ¿Conoce usted Yakult? ¿Lo consume? Incluye además, una pregunta que puede parecerle al prospecto obvia, que le esté haciendo perder el tiempo. De tal manera, que es un error estandarizar textos de promoción, ya que en la realidad debe haber una alternancia entre beneficios e intento de cierre, y al mismo tiempo realizar el manejo de objeciones.

El manejo de objeciones. Se refiere a que el promotor no debe rendirse ante la primera negativa. Que incluso debe aprovechar dichas objeciones para aclarar o dar mayor información al prospecto. Ejemplo:

Prospecto: "Aquí no consumimos Yakult, ya no hay niños"

Promotor: "Señora, cómo le comentaba el Yakult y el Sofúl, le ayudan a mantener a usted y a toda su familia un intestino sano. Nuestros productos son para toda la familia".

El cierre de ventas. Como ya se mencionó en el capítulo dos, el cierre es el "empujoncito" final que necesita el prospecto para decidir una compra. En la labor de promoción de ventas de Yakult y Sofúl el promotor debe ayudarte al prospecto a decidir la compra, con la firme convicción de que éste recibe con el consumo de Yakult y Sofúl un beneficio de salud logrando mantener intestinos sanos. Para este mutuo beneficio es válido auxiliarse de técnicas de cierre sugeridas en el capítulo anterior, y de todas las demás existentes.

La búsqueda incesante de mejoría es una constante en la actividad diaria del departamento de ventas al cambaceo en la oficina Yakult Padierna, sin embargo no se debe soslayar la importancia de realizar una labor profesional de ventas cuando se trata de difundir los beneficios de Yakult y Sofúl. Por otra parte, el seguir aplicando los círculos de control de calidad japoneses son fuente inagotable de ideas y sugerencias para consolidar el constante crecimiento en las ventas de la empresa, con la firme convicción del beneficio social que trae el consumo de los productos Yakult y Sofúl.

En lugar de imponer textos de promoción estandarizados se debe sugerir a la clienta distribuidora y al promotor en turno que sus presentaciones de venta deban incluir los siguientes puntos:

1. Saludo y presentación con el posible cliente o prospecto.
2. Realizar una presentación de ventas de lo general a lo particular. Sin dejar de observar la expresión corporal del prospecto. Y si manifiesta señales de impaciencia, poder concluir la presentación e intentar un cierre final, y que el prospecto a pesar de no terminar la presentación como se hubiera deseado, halla entendido la importancia del mensaje.
3. Aclarar al prospecto que no hay mínimo de compra, y que no hay una "obligación de compra semanal", que incluso puede ser compra quincenal o mensual.
4. Se debe seguir dando mayor información de los beneficios de los productos Yakult y Sofúl en las visitas posteriores.

5. Y por último aclarar que el precio que se dá, es el más bajo (es importante aclarar que en una presentación de ventas exitosa, lo último que se debe mencionar es el precio).

De esta manera se destacan tres cualidades que son servicio, precio y beneficios.

Nota. Previo a la culminación de esta investigación y como una muestra de lo aquí planteado con respecto al constante cambio que provoca la aplicación del control de calidad japonés se adoptaron las siguientes estrategias:

- ✦ Las clientas distribuidoras de recién ingreso ofrecerán inmediatamente al público ambos productos Yakult y Sofúl.
- ✦ Se inicia campaña de reposicionamiento en el mercado de Sofúl con modificaciones significativas como las siguientes:
 - Cambia el sabor y la presentación, se modifican los ingredientes, con la idea de volverlo un poco más dulce (véanse anexos XI, XII, XIII).
 - El eslogan anterior de **Sofúl diferentemente saludable** se convierte en **Sofúl una sana tentación**.
 - Cambia la imagen modificando el diseño del envase a partir del 15 de junio de 2005. Y se realizó un evento para la presentación de la nueva imagen, al cual asistieron las clientas distribuidoras y personal ejecutivo de Yakult (véase anexo XIV).
- ✦ Con la intención de habituar al cliente final a un consumo de seis piezas se sortearán 15 viajes a Walt Disney World a quien registre vía telefónica el código que se encontrará en el interior de cada una de las seis tapas del Sofúl. El 12 de septiembre del 2005 se elegirán a los ganadores.

FUENTES DE INFORMACIÓN (BIBLIOGRAFÍA, HEMEROGRAFÍA Y SITIOS DE INTERNET)**BIBLIOGRAFÍA**

- Agustín J., Cárdenas, *Administración con el método Japonés*, México, Continental, 1993.
- Carlón A, et al, *La formación del vendedor: principios métodos, prácticas*, Barcelona, Hispano Europea, 1962.
- De Mente, Boye, *Cómo hacer negocios con los japoneses*, México, Mc Graw Hill, 1992.
- Gálvez Azcanio, Ezequiel, *Planeación Estratégica en los Negocios*, México, Ecasa, 1994.
- Hay, Edward, *Justo a tiempo: la técnica japonesa que genera mayor ventaja competitiva*, Bogotá, Norma, 1989.
- Ishikawa, Kaoru, *¿Qué es control total de calidad?: La modalidad japonesa*, México, Norma, 1993.
- Juran J.M., *Juran y el liderazgo para la calidad*, España, Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1990.
- Kotler, Philip, *Mercadotecnia*, México, Prentice Hall, 1989.
- Laboucheix, Vincent, *Tratado de la calidad total*, Madrid, Navarra, 1992.
- Michell, Jordy, *Japan Inc en México: las empresas y modelos laborales japoneses*, México, UAM, 1996.
- Münch Galindo, Lourdes, *Fundamentos de administración*, México, Trillas, 1995.
- Ortiz, N., *Cómo vender más*, México, Ventura Ediciones, 1990.
- Philip B, Crosby, *La calidad no cuesta*, México, Continental, 1991.
- Stoner, James A.F., *Administración*, México, Prentice-hall, 1989.
- Tassinari, Héctor, *El arte de cerrar una ventana*, Diana, México, 1994.
- Zorrilla Arena, Santiago, *Guía para elaborar la tesis*, México, Mc Graw Hill, 1986.
- Zorrilla Arena, Santiago, *Introducción a la metodología de la investigación*, México, Mc Graw Hill, 1997.

HEMEROGRAFÍA

Kasuga Osaka, Carlos, *Cultura empresarial para nuestros jóvenes*, Venezuela, Gotas de conocimiento por Rogelio Carrillo Penso.

SITIOS DE INTERNET

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/normascalidad.htm>

<http://www.yakuyt.com.mx/empresa/empresa.html>

<http://www.yakult.com.mx/producto/producto.html>

HEMEROGRAFÍA

Kasuga Osaka, Carlos, *Cultura empresarial para nuestros jóvenes*, Venezuela, Gotas de conocimiento por Rogelio Carrillo Penso.

SITIOS DE INTERNET

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/normascalidad.htm>

<http://www.yakult.com.mx/empresa/empresa.html>

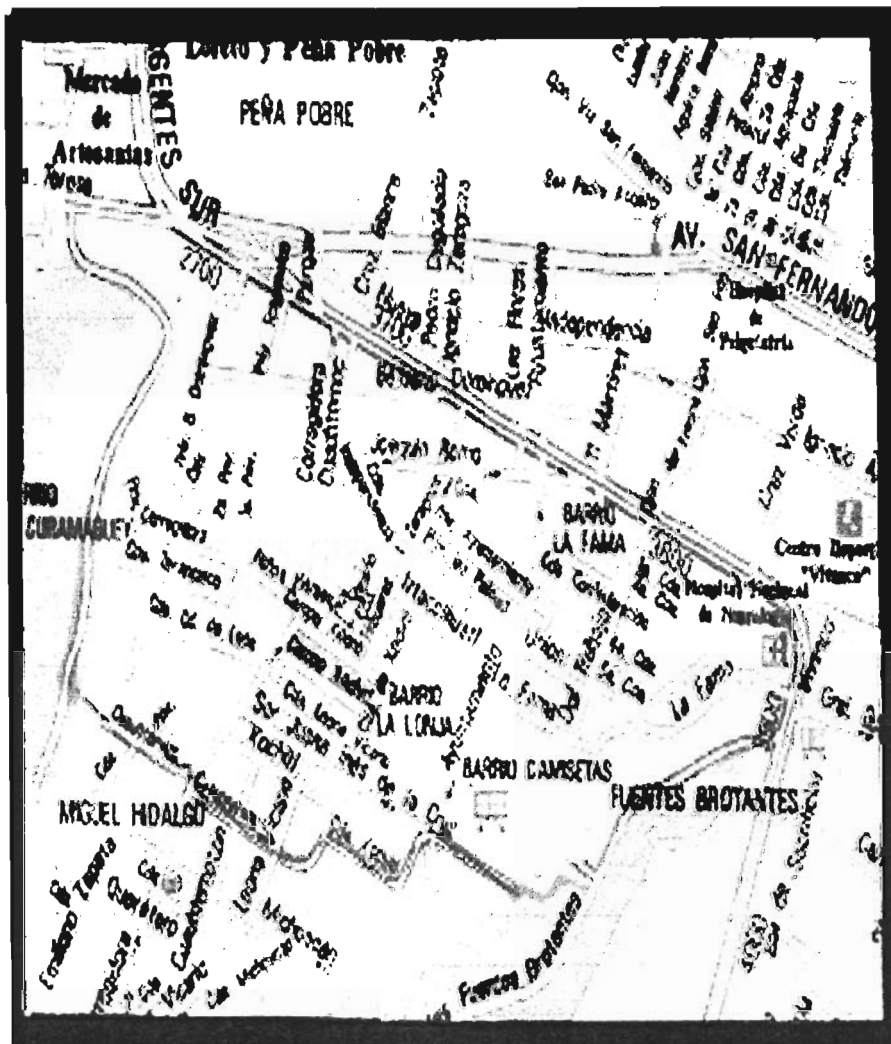
<http://www.yakult.com.mx/producto/producto.html>

ANEXOS

- ANEXO I. ÁREA CORRESPONDIENTE AL DEPARTAMENTO PADIERNA
- ANEXO II. DEPARTAMENTO PADIERNA CORRESPONDIENTE A LA OFICINA YAKULT PADIERNA
- ANEXO III. RECONOCIMIENTO AL RESULTADO OBTENIDO
- ANEXO IV. RECONOCIMIENTO A LA ANTIGÜEDAD
- ANEXO V. FOLLETO DE PROMOCIÓN DE YAKULT
- ANEXO VI. FOLLETO DE PROMOCIÓN DE SOFÚL
- ANEXO VII. PUBLICIDAD EN RADIO NACIONAL
- ANEXO VIII. PUBLICIDAD EN TELEVISIÓN. MENCIONES EN VIVO DE UN MINUTO
- ANEXO IX. HOJA DE ENTREVISTA
- ANEXO X. CARTÓN PARA SUJETAR TRES COPAS DE SOFÚL
- ANEXO XI. NUEVA PRESENTACIÓN DE SOFÚL SABOR MANZANA
- ANEXO XII. NUEVA PRESENTACIÓN DE SOFÚL SABOR FRESA
- ANEXO XIII. NUEVA PRESENTACIÓN DE SOFÚL SABOR NATURAL
- ANEXO XIV. PRESENTACIÓN DE LA NUEVA IMAGEN DE SOFÚL

ANEXO I

ÁREA CORRESPONDIENTE AL DEPARTAMENTO PADIERNA



ANEXO III


RECONOCIMIENTO AL RESULTADO OBTENIDO

Yakult**YAKULT, S.A. DE C.V.****AVISO DE CAMBIO DE CATEGORÍA**Nombre: **CARRILLO CARDENAS ROBERTO**

Nuestra Compañía tiene el agrado de informarle que debido al desempeño que ha mostrado en su trabajo, se le ha promovido a partir del día **16 de abril de 2005**.

PUESTO ANTERIOR: SUBENCARGADO DE VENTAS "S"
PUESTO NUEVO: ENCARGADO DE VENTAS "C"

México, D.F. a 16 de abril de 2005.


TORU OGAWA OSAWA
Director General

ANEXO IV

RECONOCIMIENTO A LA ANTIGÜEDAD

Yakult

YAKULT, S.A. DE C.V.

OTORGA EL PRESENTE

D I P L O M A

a: **ROBERTO CARRILLO CÁRDENAS**

Por el premio correspondiente a:

“Antigüedad 3 años”

México, D.F., a 18 de Diciembre de 2004.


CARLOS KASUGA OSAKA
Presidente Ejecutivo


TORU OGAWA OSAWA
Director General

ANEXO V

FOLLETO DE PROMOCIÓN DE YAKULT

YAKULT

¿Por qué tomar Yakult diariamente?

- Ayuda a **prevenir** el estreñimiento y la diarrea
- **Controla** la reproducción de las bacterias nocivas dentro del intestino
- Ayuda a **evitar** la formación de toxinas dentro del intestino
- Ayuda a **estimular** el sistema de defensa natural de organismo, fortalece la resistencia a las infecciones y puede contribuir a evitar el cáncer de colon

1. La clave para la salud es mantener el funcionamiento adecuado del intestino.

Todos los humanos se nutren por medio de los alimentos para crecer y desarrollarse sanamente, por lo que es muy importante tener una buena alimentación y hábitos saludables.

Uno de esos hábitos saludables **es mantener y fortalecer el buen funcionamiento del intestino, con lo que se logrará una buena absorción de nutrimentos y se facilitará que los microorganismos nocivos, que puedan estar en manos y alimentos sucios, no se reproduzcan, con lo que se evitarán enfermedades.**

2. ¿Cómo es un intestino sano?

Dentro del intestino existen 100 billones de bacterias de 100 tipos diferentes, que pueden ser benéficas y nocivas. Estas bacterias forman lo que conocemos como **flora intestinal** y se encuentran normalmente en equilibrio.

Las bacterias benéficas tiene la función de controlar la reproducción de las bacterias nocivas que afectan la salud constantemente. Cuando las bacterias benéficas superan a las nocivas, cumplen con su función de manera eficiente y mantiene el estado saludable del intestino.

3. ¿Qué pasa cuando las bacterias nocivas superan a las benéficas?

Cuando esto sucede se rompe el equilibrio de la flora intestinal y el organismo es más susceptible a padecer enfermedades como el estreñimiento, debido a que no existe la cantidad de bacterias benéficas que estimulen el movimiento intestinal. Pero también se puede sufrir diarrea, provocada por infecciones gastrointestinales.

El estreñimiento y la diarrea son dos problemas de salud muy comunes. Ambos están asociados con fatiga, dolor, inflamación abdominal y otras molestias. Además la diarrea pone en riesgo la vida, debido a la deshidratación que provoca, y a la desnutrición generada por la mala absorción de nutrimentos.

En casos extremos por la proliferación de bacterias nocivas, se pueden dar casos de intoxicación y por el daño a células intestinales pueden incluso desarrollar otras enfermedades como cáncer en el intestino grueso.

4. ¿Es posible mantener el intestino sano?

Es difícil mantener el intestino sano ya que la mala alimentación, el sedentarismo (falta de ejercicio), el estrés y los medicamentos, perjudican en gran medida el funcionamiento normal del intestino.

Si a estos factores agregamos el consumo de bebidas alcohólicas, el tabaquismo y la contaminación ambiental, el equilibrio de la flora intestinal se rompe y aumentamos el riesgo de enfermar.

5. ¿Cómo podemos aumentar las bacterias benéficas?

Es muy importante mantener el equilibrio de la flora intestinal. Desafortunadamente es muy difícil que la cantidad de estas bacterias aumenten por sí mismas, por eso es necesario enviar constantemente bacterias benéficas vivas al intestino.

6. ¿Cómo podemos enviar bacterias benéficas vivas al intestino?

Entre las bacterias benéficas que existen en el intestino humano, sobresalen los lactobasilos.

El *Lactobacillus casei* Shirota o lactobacilo Yakult, tiene como función disminuir las bacterias nocivas y mantener el equilibrio de la flora intestinal.

Cada frasco de Yakult contiene 8000 millones de *Lactobacillus casei* Shirota.

Lo más importante de estos *Lactobacillus casei* Shirota es que puedan llevar vivos hasta el intestino debido a que resisten los jugos gástricos y biliares.

Cada vez que usted toma Yakult, envía bacterias benéficas vivas a su intestino para gozar de sus beneficios.

7. Yakult en el mundo

En 1930 el Doctor Minoru Shirota, investigador japonés, logró aislar y cultivar el *Lactobacillus casei*. Entre las bacterias benéficas que existen en el intestino humano, sobresalen los *Lactobacillus casei* Shirota, llamados así en su honor y con los que formuló Yakult, el primer producto probiótico en el mundo.

Un probiótico es el que contiene microorganismos vivos que al ser ingeridos por los seres humanos favorecen las propiedades benéficas de la flora intestinal.

Han transcurrido más de 70 años desde este importante descubrimiento y en la actualidad, en 24 países del mundo se consume diariamente Yakult.

Cabe mencionar que la **Organización Mundial de la Salud (OMS)** recomienda el uso de bacterias benéficas para la prevención de enfermedades, especialmente ante la creciente amenaza que representa la resistencia de las bacterias nocivas a los antibióticos. En este sentido Yakult está contribuyendo en forma notable en la investigación, producción y distribución de productos elaborados con bacterias benéficas.

8. En México, la distribución de Yakult se inició en 1981

Y ahora más de 5,000 clientes compradores lo llevan hasta la puerta de su hogar. Yakult contribuye a mejorar la salud y la nutrición familiar.

ANEXO VI

FOLLETO DE PROMOCIÓN SOFÚL

SOFÚL

Es el nuevo alimento con la calidad y garantía de la gran familia Yakult. Con las proteínas de la leche, pero bajo en grasas y en tres deliciosos sabores: fresa, natural y manzana.



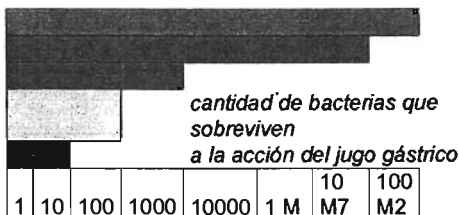
Cada envase de Sofúl contiene cultivos lácteos entre los que se encuentra el *Lactobacillus casei shirota* exclusivo de Yakult, que te ayudan a evitar el estreñimiento, prevenir infecciones gastrointestinales y a estimular tu sistema inmune.

Contenido nutricional de Sofúl para cada uno de sus sabores.

Sabores	Natural	Manzana	Fresa
Contenido en g	107	108	108
Contenido energético K.J(Kcal)	400 (94)	344 (80.7)	342 (80.4)
Proteína (g)	3.8	4.3	4.1
Grasa (g)	2.2	0.2	0.2
Carbohidratos (g)	14.8	15.5	15.6
Sodio (mg)	46	52	49
Calcio (mg)	116	132	125
<i>L. casei Shirota, S. thermophilus</i>	100,000,000/g	100,000,000/g	100,000,000/g

L. casei Shirota
L. acidophilus
L. jughurti

S. thermophilus
L. bulgaricus



M=millones

Sofúl contiene 10,700,000,000 (100 millones/g) entre ***Lactobacillus casei Shirota*** y ***Streptococcus***. *L. casei Shirota* llega vivo al intestino del ser humano y contribuye a su buen funcionamiento. Estos resultados están más que probados con Yakult.

¿Por qué Sofúl, es bueno para la salud?

Porque está fermentado con los mundialmente conocidos ***lactobacillus casei Shirota***, exclusivos de Yakult. Este lactobacilo llega vivo al intestino y lo coloniza temporalmente contribuyendo a su buen funcionamiento. Sofúl puede ser consumido incluso por aquellas personas que no digieren la lactosa.

¿Por qué Sofúl, es un alimento lácteo fermentado?

Porque está elaborado con leche a la que se agrega el ***L. casei Shirota*** y ***S. thermophilus*** (usado en la elaboración de Yoghurt). Sofúl es un alimento especial porque aporta sustancias nutritivas, ayuda a la buena digestión y promueve la salud gastrointestinal.

¿Por qué Sofúl es sólido?

Porque queremos que disfruten de una sensación fresca al saborearlo.

¿Por qué Sofúl contiene 107g?

Porque su tamaño permite disfrutar de todos los beneficios y sabor del producto, y es ligero ya que contiene menos de 100 kilocalorías de energía, es decir, menos del 15% de la recomendación promedio de energía total que un adulto o joven debe consumir al día.

¿Por qué el envase de Sofúl es de papel?

Porque aumenta el efecto de refrigeración y protege cuidadosamente los lactobacilos del producto. Después de su uso, el proceso de la naturaleza lo descompone (biodegradable), por lo que es un envase amigable al planeta.

Lunes		06-Sep-04	
Canal	Inicio	Termino	Programa
2	09:00 a.m.	12:00 p.m.	Hoy

Lunes		13-Sep-04	
Canal	Inicio	Termino	Programa
2	09:00 a.m.	12:00 p.m.	Hoy

Lunes		20-Sep-04	
Canal	Inicio	Termino	Programa
2	09:00 a.m.	12:00 p.m.	Hoy

Lunes		27-Sep-04	
Canal	Inicio	Termino	Programa
2	09:00 a.m.	12:00 p.m.	Hoy



Viernes		03-Sep-04	
Canal	Inicio	Termino	Programa
13	06:00 a.m.	07:00 p.m.	VENTANEANDO

Viernes		10-Sep-04	
Canal	Inicio	Termino	Programa
13	06:00 a.m.	07:00 p.m.	VENTANEANDO

Viernes		24-Sep-04	
Canal	Inicio	Termino	Programa
13	06:00 a.m.	07:00 p.m.	VENTANEANDO

Miercoles		01-Sep-04	
Canal	Inicio	Termino	Programa
2	09:00 a.m.	12:00 p.m.	HOY

Miercoles		08-Sep-04	
Canal	Inicio	Termino	Programa
2	06:00 a.m.	07:00 p.m.	LA OREJA

Miercoles		15-Sep-04	
Canal	Inicio	Termino	Programa
2	06:00 a.m.	07:00 p.m.	LA OREJA

Miercoles		22-Sep-04	
Canal	Inicio	Termino	Programa
2	06:00 a.m.	07:00 p.m.	LA OREJA

Miercoles		29-Sep-04	
Canal	Inicio	Termino	Programa
2	06:00 a.m.	07:00 p.m.	LA OREJA



Sabado		11-Sep-04	
Canal	Inicio	Termino	Programa
13	10:00 p.m.	11:00 p.m.	EL RIVAL MAS DEBIL

Sabado		18-Sep-04	
Canal	Inicio	Termino	Programa
13	10:00 p.m.	11:00 p.m.	EL RIVAL MAS DEBIL

Sabado		25-Sep-04	
Canal	Inicio	Termino	Programa
13	10:00 p.m.	11:00 p.m.	EL RIVAL MAS DEBIL



Jueves		09-Sep-04	
Canal	Inicio	Termino	Programa
13	08:30 a.m.	11:00 p.m.	CADA MAÑANA

Jueves		16-Sep-04	
Canal	Inicio	Termino	Programa
13	08:30 a.m.	11:00 p.m.	CADA MAÑANA

Jueves		23-Sep-04	
Canal	Inicio	Termino	Programa
13	08:30 a.m.	11:00 p.m.	CADA MAÑANA

Jueves		30-Sep-04	
Canal	Inicio	Termino	Programa
13	08:30 a.m.	11:00 p.m.	CADA MAÑANA



Domingo		12-Sep-04	
Canal	Inicio	Termino	Programa
13	08:30 a.m.	12:00 a.m.	TEMPRANITO

Domingo		19-Sep-04	
Canal	Inicio	Termino	Programa
13	08:30 a.m.	12:00 a.m.	TEMPRANITO

Domingo		26-Sep-04	
Canal	Inicio	Termino	Programa
13	08:30 a.m.	12:00 a.m.	TEMPRANITO

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

HOJA DE ENTREVISTA PARA INGRESAR CLIENTAS DISTRIBUIDORAS

Oficina _____ Fecha 1er contacto _____
 Departamento _____
 Área _____
 Encargado _____

DATOS PERSONALES Y FAMILIARES

Nombre _____ Edad _____ Años Fecha de nac. _____
 Domicilio _____
 (Calle No. colonia)
 Entre las calles _____ y _____
 Código postal. _____ Delegación o municipio. _____
 Teléfono _____ Estado civil. _____ Tiempo de casada. _____ Años
 Escolaridad _____ Casa _____ ¿Cuánto paga de renta \$? _____
 (Propia, Familiar o rentada)
 Tiempo de residencia _____ Años No. de hijos _____ Edades y sexo _____
 Viven más personas en su domicilio (sí) (no) Especifique (Papás) (Suegros) (Hermanos) (Amigos) (Otros) _____
 El estado de salud de las personas que habitan con usted es: (Bueno) (Regular) (Malo)
 Nombre del esposo. _____ Edad. _____ Nombre de la empresa. _____
 Antigüedad. _____ Años Sueldo mensual. _____ Cuenta con prestaciones (sí) (no)
 Especifique. (IMSS) (INFONAVIT) (Caja de ahorro) (Vales de despensa) (Planes de crédito de vivienda)
 Otros _____

REQUISITOS BÁSICOS

¿Cuenta usted con...?

Registro de hacienda	(sí)	(no)	RFC. _____
Está usted de acuerdo en registrarse	(sí)	(no)	Porque. _____
Acta de nacimiento Horiginal	(sí)	(no)	Lugar de Nac. _____
Credencial del IFE actualizada	(sí)	(no)	
Comprobante de domicilio	(sí)	(no)	¿Cuál? _____
Experiencia laboral	(sí)	(no)	¿Cuál? _____

DISPONIBILIDAD

¿Su esposo le permitiría ser distribuidora? (sí) (no) ¿Por qué? _____
 ¿Dispone de 6hrs libres de lunes a sábado? (sí) (no) ¿Por qué? _____
 ¿Tiene facilidad para conocer gente? (sí) (no) ¿Por qué? _____
 ¿Conoce alguna cliente distribuidora? (sí) (no) ¿Cómo se llama? _____
 ¿Cómo se enteró de la distribución? _____
 ¿Por qué se interesa en vender Yakult? _____
 ¿Cuenta con refrigerador actualmente? (sí) (no) _____
 ¿Esta dispuesta a obtener material (refrigerador)? _____

SALUD

Padece alguna enfermedad crónica (sí) (no) ¿Cuál? _____
 Le han operado (sí) (no) Motivo. _____
 Usted tiene algún problema de tipo...
 Cardíaco (sí) (no) Columna (sí) (no)
 Osteoporosis (sí) (no) Presión (sí) (no)

PLANTEAMIENTO DE POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS

En yakult contamos con algunas políticas y lineamientos que deseamos aclararle...

¿Estaría usted de acuerdo con...?

Respetar los límites de área asignados	(sí)	(no)	
No vender en tiendas	(sí)	(no)	
No vender en tianguis	(sí)	(no)	
Realizar la venta casa por casa	(sí)	(no)	
Asistir a juntas mensuales	(sí)	(no)	
Asistir a una visita a fábrica	(sí)	(no)	
A recibir capacitación en su domicilio por 2 semanas	(sí)	(no)	
A recibir dos capacitaciones en sucursal	(sí)	(no)	
A realizar los pagos de sus facturas en el banco	(sí)	(no)	
Darse de alta en hacienda	(sí)	(no)	
Realizar promoción diariamente	(sí)	(no)	
Manejar y entregar la agenda de clientes correctamente	(sí)	(no)	

Comentarios del encargado

	Bueno ()		Bueno ()
Ambiente familiar:	Regular ()	Capacidad para relacionarse	Regular ()
	Malo ()		Malo ()
	Bueno ()		Bueno ()
Presentación personal	Regular ()	Capacidad de comprensión	Regular ()
	Malo ()		Malo ()

Comentarios adicionales _____

Comentarios del coordinador

Comentarios de jefe y/o gerente de zona

Perfil de distribuidora

1. Mujer de 25 a 49 años
2. Casada (viuda, divorciada o madre soltera)
3. Reside dentro de área
4. Hijos mayores de 5 años
5. Registro en SHCP
6. Autorización de su esposo
7. Disponibilidad de 6 horas
8. Otra actividad
9. Salud óptima (de ella y su familia)
10. Buena presentación
11. Casa propia o renta (tiempo) si vive con familiares considerar
12. Nivel escolar (sepa leer y escribir, mínimo primaria)
13. Disponibilidad para recibir material (refrigerador, carrito, hielera etc.)

Se autoriza como distribuidora: (sí) (no) Queda como candidata: (sí) (no)

ANEXO X

CARTÓN PARA SUJETAR TRES COPAS DE SOFÚL

Atención al cliente
Tel: 5422-1450
Fax: 5601-0903



Hecho en México por: Yakult S.A. de C.V.
Planta: Carretera Federal México-Puebla km 30,
Ixtapalca, Edo. de México, C.P. 56530

Yakult

Nuevo

Sofúl
de Yakult

Sofúl es un alimento que
contiene *Lactobacillus*
casei Shirota para
mantener la salud de los intestinos.

Sabores natural, fresa y manzana.

Compruebe el beneficio para su
salud que adquiere consumiendo
una copa de Sofúl diariamente.

Manténgase en refrigeración.

*Diferentemente
Saludable*

Alimento lácteo fermentado
con *Lactobacillus casei Shirota*

Yakult

Ingredientes: Leche descremada en polvo, azúcar, preparado de fruta, germen de
agar agar, saborizante artificial, colorante natural, cultivos lácticos (más de 100
millones de *Lactobacillus casei Shirota* y *Streptococcus thermophilus* por g.)

Sofúl

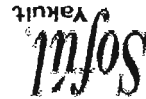
ANEXO XI

NUEVA PRESENTACIÓN DE SOFÚL SABOR MANZANA

Hecho en México. Yakult S.A. de C.V.
 Plantas Camarero Federal México-Pedregal km 30
 Magdalena, Edo de México C.P. 56530
 México, Av. División del Norte 1418
 Col. San Cruz Atoyac, C.P. 03310, México D.F.



Más de 7 décadas de investigación científica en probióticos respaldan los productos Yakult





MANTÉNGASE EN REFRIGERACIÓN

Alimento Lácteo Fermentado con más de 100 millones de *Lactobacillus casei Shirota* y *Streptococcus thermophilus* por gramo

El *Lactobacillus casei Shirota* contribuye a mejorar la digestión

CONT. 3 Copas
 Sabor Manzana 600 (108 g c/u)

*¡Gana un viaje para tu familia**
 a WALT DISNEY WORLD en Florida

¡Compra, registra 6 tapas y GANA!

¡Hay 15 fabulosos viajes!

*Consulta las bases en el volante de la promoción y al tel. 01 800 507 02 02



Más de 7 décadas de investigación científica en probióticos respaldan los productos Yakult

INGREDIENTES: Leche descremada en polvo, azúcar, preparado de fruta (pulpa de manzana, azúcar), gomatina, agar, saborizante artificial, cultivos lácteos (*Lactobacillus casei Shirota* y *Streptococcus thermophilus*)

10203Mx076 402
 "Patentado" Mx076

ANEXO XII

NUEVA PRESENTACIÓN DE SOFÚL SABOR FRESA

Hecho en México. YAKULT S.A. de C.V.
Plantas (Instituto Federal de Investigación y
Luzmila, Edo. de México C.P. 56530)
México y División del Norte 1419
Col. Sta Cruz Atoyac C.P. 02010, México D.F.



Más de 7 décadas de investigación científica en
probióticos respaldan los productos Yakult.

Sofúl
Yakult



Sofúl
Yakult

Alimento Lácteo Fermentado con más de
100 millones de Lactobacillus casei Shirota
y Streptococcus thermophilus por gramo

El Lactobacillus casei Shirota
contribuye a mejorar la digestión



CONT. 3 Cajas
de 100 g c/u

¡Gana un viaje para tu familia*
a WALT DISNEY WORLD en Florida!

¡Compra,
registra 6 tapas
al 01 800 507 02 02
y GANA!



¡Hay 15 fabulosos viajes!

*Consulta las bases en el volante
de la promoción y al tel. 01 800 507 02 02

MANTÉNGASE EN
REFRIGERACIÓN



Más de 7 décadas de investigación científica en
probióticos respaldan los productos Yakult.

INGREDIENTES: Leche descremada en polvo, azúcar,
preparado de fruta (pulpa de fresa, azúcar),
granetina, agar, saborizante artificial colorante rojo
betabel, cultivos: Lactobacillus casei
Shirota y Streptococcus thermophilus.

20203M076 402
"Palenque" México

¡Gana un viaje para tu familia!

ANEXO XIII

NUEVA PRESENTACIÓN DE SOFÚL SABOR NATURAL

Hecho en México: Yakult, S.A. de C.V.
 Planta Comercial Federal México-Puebla km 30
 Tepic, Jalisco, México C.P. 36530
 México, Av. División del Norte 1219
 Col. Sta. Cruz Atoyac C.P. 03310, México D.F.



Más de 7 décadas de investigación científica en probióticos respaldan los productos Yakult.



Sofúl
Yakult

Alimento Lácteo Fermentado con más de 100 millones de Lactobacillus casei Shirota y Streptococcus thermophilus por gramo

El Lactobacillus casei Shirota contribuye a mejorar la digestión

CONT. 3 Copas
Sabor Natural con 107 g c/u



MANTÉNGASE EN REFRIGERACIÓN

¡Gana un viaje para tu familia* a WALT DISNEY WORLD en Florida!

¡Compra, registra 6 tapas al 01 800 507 02 02 y GANA!

¡Gana un viaje para tu familia*

¡Hay 15 fabulosos viajes!

* Consulta las bases en el volante de la promoción y al tel. 01 800 507 02 02



Más de 7 décadas de investigación científica en probióticos respaldan los productos Yakult.

INGREDIENTES: Leche descremada en polvo, azúcar, crema de leche de vaca, germen, agar, saborizante artificial, cultivos lácteos (Lactobacillus casei Shirota y Streptococcus thermophilus).

10204/Mx076 402
Patentado Mx076

ANEXO XIV

PRESENTACIÓN DE LA NUEVA IMAGEN DE SOFÚL

