

308902  
15

UNIVERSIDAD PANAMERICANA



ESCUELA DE ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

LA IMPORTANCIA DE LAS VENTAS Y EL SERVICIO AL  
CLIENTE PARA PODER REACCIONAR ANTE LOS  
CAMBIOS QUE EXISTEN EN LOS MERCADOS

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO  
DE INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS

GUILLERMO DE LA FUENTE PRIETO

PARA OPTAR POR EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE TESIS: LIC. ARMANDO SANCHEZ SOTO

MEXICO, D. F.

AGOSTO DE 1995

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

Todo el material contenido en esta tesis 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.

## AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Dios, por haberme permitido llegar hasta donde estoy, y darme más de lo que necesito.

A mis Padres, Guillermina y César, por haberme apoyado siempre, y motivarme a lograr mis metas, porque ellos han sufrido al igual que yo, ya que siempre han estado a mi lado.

A Arely Velázquez por todos los momentos que hemos pasado juntos, y por todas las adversidades que hemos superado.

A mis hermanos, César y Carlos porque siempre han estado conmigo en las buenas y en las malas.

A Armando Sánchez por haber confiado en mí, y otorgarme todo su apoyo siempre que lo necesité, ya que sin su presencia, este trabajo de tesis no podría haber sido posible.

Finalmente quiero darle las gracias a mis amigos y decirles que su amistad me ha llevado a conseguir muchos logros, así como a todos los que han estado, están y estarán cerca de mí.

GRACIAS POR TODO

GUILLERMO DE LA FUENTE PRIETO

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1-4
<b>CAPITULO I</b> <b>TÉCNICA Y SISTEMA DE VENTAS</b>	<b>5-14</b>
1.1 OBJETIVO GENERAL	5
1.2 TÉCNICA DE VENTAS	6-10
1.2.1 ¿PORQUE UNA TÉCNICA DE VENTAS?	6-7
1.2.2 ¿CUALES SON LOS INTERESES DE SUS CLIENTES?	8-10
1.3 EL SISTEMA DE VENTAS	10-14
1.3.1 PLAN DE TRABAJO	10
1.3.2 DURANTE LA VENTA	10-12
1.3.3 DESPUÉS DE LA VENTA	12-14
DIAGRAMA DE FLUJO (ANEXO 1)	
<b>CAPITULO II</b> <b>EL VENDEDOR Y EL PROCESO DE VENTAS</b>	<b>15-29</b>
2.1 EL VENDEDOR COMO UN HOMBRE DE NEGOCIOS	15-22
2.2 PROCESO DE VENTAS:	22-29
2.2.1 PASO I ATENCIÓN	22-23
2.2.2 PASO II INTERÉS EN EL PRODUCTO	23-25
2.2.3 PASO III BENEFICIOS PARA EL CLIENTE	25-26
2.2.4 PASO IV VENTA AL CONSUMIDOR	26-27
2.2.5 PASO V EL CIERRE	27-28
2.2.6 PASO VI SOLICITUD DEL PEDIDO	29
<b>CAPITULO III</b> <b>ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS</b>	<b>30-36</b>
3.1 ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS	30
3.2 ESTRUCTURA DEL DISTRITO	30
3.3 FUNCIONES DEL GERENTE DEL DISTRITO	31
3.4 FUNCIONES DEL SUPERVISOR	31
3.5 FUNCIONES DEL VENDEDOR	32
3.6 FUNCIONES DEL PROMOTOR	32

3.7	CARACTERÍSTICAS DE LA FUERZA DE VENTAS	33
3.8	CARTERA DE CLIENTES	34
3.9	PUNTOS QUE CUENTAN PARA REALIZAR UN INTINERARIO	34
3.10	CAPACITACIÓN DE VENDEDORES	34
3.11	TRATO AL CLIENTE Y AL PROSPECTO DE CLIENTE	35
3.12	INFORMACIÓN AL PROSPECTO SOBRE EL PRODUCTO	35-36
3.13	SE REALIZAN VENTAS EN EFECTIVO O A CRÉDITO	36
<b>CAPITULO IV EL CLIENTE</b>		<b>37-43</b>
4.1	SUS CLIENTES	37-39
4.2	HAY QUE CONCENTRARNOS EN LOS CLIENTES	39-43
<b>CAPITULO V EL SERVICIO AL CLIENTE</b>		<b>44-86</b>
5.1	CONCEPTO DE SERVICIO	44
5.2	LA NUEVA MERCADOTECNIA	45
5.3	DE LAS VENTAS A LA RESPONSABILIDAD DEL SERVICIO	45-46
5.4	LA IMPORTANCIA ACTUAL DEL SERVICIO	46-50
5.5	SERVICIOS POST-VENTA	51
5.6	EL SERVICIO	52-60
5.7	PERSONAL DE SERVICIOS AL CLIENTE (VENDEDORES)	61-63
5.8	REVOLUCIÓN DEL SERVICIO	64
5.9	LA REVOLUCIÓN DE LA GERENCIA DEL SERVICIO	65-68
5.10	NO BASTA CON INVERTIR LA PIRÁMIDE	69
5.11	ELEMENTOS DE UNA ESTRATEGIA DE SERVICIO	70-72
<b>TEMA I</b>		
COMUNICACIÓN		73-74
<b>TEMA II</b>		
ADMINISTRACIÓN DE SU TIEMPO/PUNTUALIDAD		75-76
<b>TEMA III</b>		
TOMA DE DECISIONES/PARTICIPACIÓN		77-84

<b>TEMA IV</b>	
LIDERAZGO	<b>85-86</b>
<b>CAPITULO VI CASO PRÁCTICO</b>	<b>85-114</b>
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	<b>115-118</b>
CITAS BIBLIOGRÁFICAS	<b>119</b>
BIBLIOGRAFÍA	<b>120-121</b>

# INTRODUCCION

## INTRODUCCIÓN

Esta es verdaderamente la ERA DEL SERVICIO. La transición de una economía basada en la manufactura a una que se fundamenta en el servicio, es una de las tendencias más importantes del mundo moderno de los negocios.

Precisamente nos basaremos sobre la CALIDAD DEL SERVICIO PARA LA CONQUISTA DEL CLIENTE, en la cual se tocarán temas de interés, tanto para los directivos, gerentes, supervisores, y agentes de ventas, en donde se da una visión total de como debe ser un sistema de ventas, como se debe tratar al cliente, que el vendedor debe saber comunicarse con su cliente, es decir, saber escuchar antes de hablar.

Todo esto enfocado a buscar el excelente servicio, además de contar con la mejor calidad en el mismo, esto no es mas que una serie de pasos y recomendaciones de como se debe de tratar una típica venta.

Debemos hacer todo lo que podamos para que nuestra organización, nuestros sistemas, métodos y políticas presten servicio a la gente que está al frente de servicios a los clientes. Y esto tiene que ver específicamente con los directivos y gerentes del departamento de ventas, sin dejar fuera de esto a la fuerza de ventas.



Debemos preocuparnos por lograr un buen ambiente de trabajo y motivar al personal de ventas, para que ellos se preocupen y motiven a la vez a los clientes.

En el entorno actual las empresas en México enfrentan un nuevo reto ante la competencia creada por el Tratado Trilateral de Libre Comercio con los Estados Unidos y Canadá, y no sólo con estos dos países, sino también con todos los mercados extranjeros, debido a la eliminación de regulaciones proteccionistas y la apertura comercial que existe hoy en día.

Debido a estas circunstancias y diversos factores que rodean a México, y aunque estamos en crisis, las empresas mexicanas deberán alcanzar niveles de competitividad acordes con los estándares de las empresas extranjeras, por lo que se tendrá que contar con tecnología de punta, deberá capacitar a su personal para que sea considerada mano de obra calificada, y así lograr la eficiencia en los niveles y estándares de servicio internacionales. Debido a todo lo anterior, será necesaria la implantación de métodos de capacitación, haciendo patente la importancia del conocimiento del concepto de servicio y calidad en la atención al cliente por parte del personal de primera línea.

Debó mencionar que durante las décadas pasadas, existieron distintas orientaciones o actitudes mostradas por el consumidor. En la década de los 70's existía una fuerte demanda de productos y si el consumidor deseaba un producto que satisficiera su

necesidad, no era posible obtenerlo; ya que para la empresa, su producto era el centro de atención en el mercado.

En los años siguientes, es decir, en la década de los 80's, se seguía solamente poniendo atención a los productos, y no a los mercados ni a los consumidores, además de que se dio una fuerte inflación y el debilitamiento del peso. En éstos momentos las empresas sólo se interesaban por realizar un manejo financiero buscando la rentabilidad del negocio, más que obtener una mayor participación del mercado. No se daba la mínima atención al cliente, ya que se encontraban en el olvido de las empresas.

A principios de los 90's comenzó a darse la apertura comercial, con lo que el consumidor aumentó su poder de elección y exigencia, mientras las empresas ponían mayor atención en sus clientes, ya que ellos son sus ojos. Es en esta década cuando las empresas se dan cuenta de la necesidad de tomar en cuenta al cliente, y proporcionarle los productos y servicios que satisfacen sus necesidades.

La tesis que presento, muestra conceptos relacionados con las ventas y el servicio al cliente. Dándonos a conocer cuál es el objetivo general y tocando en el primer capítulo qué es y el por qué de una técnica de ventas; cuáles son los intereses de los clientes, y definiendo qué es un sistema de ventas, para qué sirve y cómo utilizarlo.

El segundo capítulo muestra como debe ser un vendedor en la actualidad y como debe ser el proceso de ventas, incluyendo los pasos que debe contener, y una breve explicación de los mismos.

El tercer capítulo habla de como debe ser un departamento de ventas en cuanto a su organización, mencionando la estructura del mismo, y funciones del personal que labora en él. Doy una idea de las características de la fuerza de venta y algunos puntos importantes que se deben de tomar en cuenta para realizar una buena venta y dar un buen servicio.

En el cuarto capítulo defino lo que es el cliente, y de que el vendedor debe concentrarse en la atención y servicio a cada uno de sus clientes.

En el quinto capítulo, que es el más extenso, menciono todo lo relacionado con el servicio al cliente, dando un pequeño concepto de lo que es el servicio, para tratar de entender también que es considerado como la nueva mercadotecnia, y todo lo relacionado a servicios post-venta, el servicio en sí, y como ha sufrido una revolución el mismo, incluyendo en el mismo temas relacionados con la actividad que realiza un vendedor, como lo es la comunicación la puntualidad, la participación y el liderazgo, dando unos amplios conceptos de todos los temas y tratando de explicarlos brevemente.

El sexto y último capítulo, es el caso práctico, basado en una auditoría administrativa de un negocio familiar en el área de ventas.

# CAPITULO I

## CAPITULO I TÉCNICA Y SISTEMA DE VENTAS

### 1.1 OBJETIVO GENERAL:

Generar un Vendedor, no sólo como un simple vendedor de libros, sino en un gran hombre de negocios, mediante la implantación de un plan de capacitación, para que el vendedor llegue a lograr sus objetivos, y se sienta vinculado con su empresa, es decir, que se ponga la camiseta.

Generar una excelente CALIDAD DEL SERVICIO, para la conquista de nuevos clientes, así como también para no perder a los clientes con los que se cuenta, mediante una capacitación y una interrelación entre el producto, nuestro agente de ventas, y principalmente nuestro cliente, él cual es el que recibe el servicio por parte del personal que representa nuestra fuerza de ventas.

El agente de ventas debe estar consciente de que mientras mejor servicio le ofrezca al cliente, más posibilidades de ampliación en su cartera de clientes tendrá.

## 1.2 TÉCNICA DE VENTAS

### 1.2.1 ¿PORQUE UNA TÉCNICA DE VENTAS?

Una gran cantidad de cosas sin sentido y a veces inconcebibles se han escrito y dicho acerca del arte y la técnica de vender. Se ha insistido en que los Vendedores nacen, no se hacen; que el primer requisito es tener "una línea"; que un buen Vendedor presiona altamente a sus clientes con discursos preparados de antemano.

Todo esto es meramente una ficción. El arte de la venta sólida y productiva es primordialmente el resultado de dos básicos ingredientes; un trabajo arduo y una previa planeación.

Una presentación de ventas, no es otra cosa que el medio de ofrecer lo que se ha planeado. No hay en ello nada de misterioso o de complicado, es la forma lógica y ordenada que tiene un vendedor para examinar los hechos, adelantándose al tiempo, para que le ayuden a obtener el pedido del cliente.

Todos los Vendedores de éxito de cualquier línea, usan una presentación de ventas. Las presentaciones de ventas difieren tanto unas de otras, como la venta de diferentes productos y la diversa personalidad del que los vende, sin embargo, todas tienen un común denominador; se basan en el conocimiento y realce de los intereses particulares del prospecto de venta, todas se han diseñado para mostrarle los productos y para decirle los beneficios que realmente le proporcionarán.

Utilizan los principios básicos de lo que se conoce por motivaciones, las razones que mueven a los hombres a actuar en determinada forma.

A través de los años y de la experiencia de miles de Vendedores en millones de visitas, se ha desarrollado una presentación para que usted la use, la cual llena muy especialmente los requisitos que nuestro tipo de ventas requiere. Es el destilado de lecciones aprendidas a través de vender una amplia variedad de productos a todo tipo de clientes en nuestro país.

Es más que coincidencia que el marco de ésta presentación exactamente se asemeje a los planes recomendados por los expertos en todos los campos de actividades, cuyo objetivo es influenciar a las personas, así sea vendiendo, hablando en reuniones o por medio de la publicidad. El uso de esta presentación, conocida como **SISTEMA DE VENTAS**, cuando se adapta a su propia personalidad y a las condiciones que usted encuentre, le permitirán hacer el mayor y más efectivo uso de aquellos pocos minutos que pase con cada cliente.

### 1.2.2 ¿CUALES SON LOS INTERESES DE SUS CLIENTES?

Para hacer que su presentación de ventas dé resultado, debe despertar los intereses particulares de sus Clientes. Para lograrlo debe conocer cuales son dichos intereses; por supuesto que cada persona tiene sus propios intereses y su presentación sería más efectiva, si usted pudiera tomar una radiografía de la mente de su prospecto y hacer su presentación de ventas de acuerdo a lo que encontrara; pero ya que usted no puede hacer esto, deberá tomar en cuenta todo lo que hubiera observado acerca del prospecto, basado en aquellos ciertos intereses fundamentales que sabe son comunes a todos los humanos.

Hay un cierto número de factores, conocidos como Intereses Comunes, que están clasificados entre Prestigio y Diversión; entre Seguridad y Deseo. Pero usted no está vendiendo televisiones, corbatas y aspirinas, está vendiendo productos a un consumidor, por lo que deberá estar consciente de sus intereses y motivaciones como Consumidor y como Hombre de Negocios.

En esta inteligencia, el Cliente está interesado en primer lugar en LAS UTILIDADES... y en todo aquello que pueda traerle seguridad financiera, una mejor posición con respecto a sus otros competidores, una oportunidad de poder ampliar más su negocio.



Muy íntimamente ligado a lo anterior está su interés en evitar riesgos; riesgos que puedan causarle molestias y sentimiento de inseguridad y que además podrían acarrearle pérdidas monetarias y dificultades personales, sin embargo en algunas ocasiones tendrá que elegir entre estos dos intereses.

Sin duda habrá ciertos otros motivos fundamentales que también puedan afectar su actitud hacia su negocio. El desea prestigio, reconocimiento y naturalmente que estará interesado en cualquier cosa que lo acreciente; y mucho más a menudo de lo que pudiera presumirse, él obtiene satisfacción de lo que va logrando, haciendo caso omiso a si le deja o no beneficios materiales.

Finalmente como todo ser humano, el cliente estará interesado en todo aquello que pueda proporcionarle descanso, tranquilidad y mayor seguridad.

La efectividad de la presentación del vendedor dependerá en gran parte, de su habilidad para apelar a tantos argumentos como sean necesarios... y en hacerlo sin obstrucciones, en tal forma que no ofenda al cliente.

La falta de tacto al enfatizar alguno de ellos podría menoscabar algún otro. Para usar un ejemplo, si usted dijera: "Sr. Jiménez, yo sé que en lo que usted más interés tiene, es en las ganancias", usted podría tener razón al haber escogido ese interés básico del cliente; pero indirectamente lesionaría su ética profesional... y esto de ninguna manera es la forma apropiada de apelar a su deseo de lucro.

Lo que queremos lograr es la mejor Calidad en el Servicio.

EL SISTEMA DE VENTAS, será el cimiento sobre el cual usted tendrá que construir su presentación de ventas, pero recuerde al utilizarlo que dependerá únicamente de usted el poder construir sobre ese cimiento, cuya estructura no se debe mostrar.

### 1.3 SISTEMA DE VENTAS

#### 1.3.1 PLAN DE TRABAJO.

Organigrama del Departamento de ventas.

Fuerza de ventas.

Planeación de las entrevistas.

Intinerarios.

Reportes.

#### 1.3.2 DURANTE LA VENTA.

##### 1.- Vista previa del plan.

Antes de entrar a las oficinas o negocio de nuestro cliente se revisa lo siguiente:

-Nombre completo del cliente.

-Nombre completo del comprador o del dueño.

-Productos que normalmente nos compra y cantidades.

-Fecha de la última visita y qué pidió.

Todo esto lo observamos en nuestro récord del libro de visitas:

He aquí los puntos o pasos con los que usted de una manera lógica y natural llevará a su cliente a comprar, ya que le proporcionará las bases sobre qué decirle al cliente, todo aquello que necesita saber acerca de nuestros productos y como ellos se moverán de sus muebles de exhibición al consumidor.

2.- Atención.

Atraiga favorablemente la atención de su cliente hacia usted, dígame en forma amable quién es, concédale toda su atención y apele a su orgullo personal.

3.- Interés en el Producto.

Dirija la atención del cliente hacia sus productos y despierte su interés.

Este paso apela primordialmente al interés del cliente por ser reconocido como hombre de negocio alerta. Esto prepara el escenario para los siguientes pasos.

4.- Beneficios al Cliente.

Refiérase al interés de su Cliente en las utilidades, mostrándole las posibles ventajas que obtendrá con nuestros productos.

5.- Venta al consumidor.

Prueba que los beneficios mencionados son aplicables a él, ofreciéndole un plan específico para el logro de dichos beneficios, fijando en su mente el cuadro completo de todo lo que usted le ha dicho.

6.- El cierre.

Este paso sigue naturalmente, como una llamada de acción inmediata y como respuesta lógica a los hechos presentados en los pasos anteriores.

7.- Ligue toda la serie de motivos que ha esgrimido durante su presentación de ventas y obtenga el pedido.

**1.3.3 DESPUÉS DE LA VENTA.**

Servicio postventa, análisis de la venta.

8.- El vendedor emite un reporte diario de actividades.

Este reporte se emite en original y 4 copias cuya distribución es la siguiente:

El original a la caja con la cobranza, quien sella de recibido en el resto de las copias, se anexa la copia amarilla de la factura para afectar cuentas por cobrar.

1a. Copia al Gerente de Ventas.

2a. Copia a Crédito y Cobranzas con los pedidos del día.

3a. Copia al Supervisor de Ventas.

4a. Copia al Archivo del Vendedor.

- 9.- Crédito y cobranzas aprueba los pedidos, después de revisar si no tiene facturas vencidas el cliente y si su límite de crédito es suficiente.
- 10.- Si cumple con los requisitos, pasa al departamento de facturación.
- 11.- Si no los cumple, pasa a pedidos rechazados por Crédito y cobranzas.
- 12.- Crédito y cobranzas pasa los pedidos a facturación.
- 13.- Si existe producto se emiten las facturas.
- 14.- Si no existe suficiente producto no se emite la factura y el pedido se queda en "Pedidos Pendientes".  
Posteriormente, cuando se ha surtido de producto al almacén, se emite la factura de los pedidos que habían quedado pendientes.
- 15.- Una vez emitida la factura se envía esta al almacén para formar las rutas, surtir el producto y preparar el embarque.

16.- Los clientes locales, deben recibir sus productos en 48 horas, los foráneos, dependerán de la oportunidad de transporte y de la distancia de la población de residencia del cliente.

17.- El vendedor relaciona todos y cada uno de los pedidos en su récord del cliente para tener su estadística por cliente.

18.- Con la emisión de la factura, se acumula en la estadística por cliente-producto, población, vendedor y distrito.

(Diagrama de Flujo -anexo 1-)

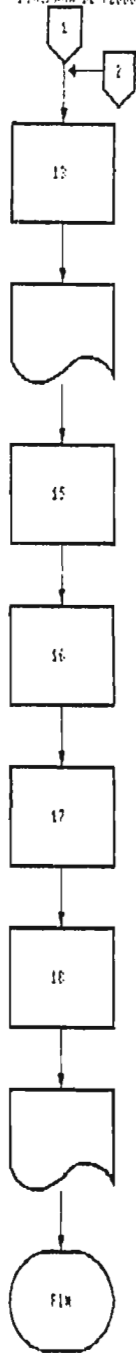
Es simple, natural y flexible el terminar una visita, este **SISTEMA DE VENTAS** definitivamente no es una "Platica de Ventas Enlatada".

Tal vez usted nunca la hará exactamente igual en dos visitas seguidas y el cliente nunca se dará cuenta de estos pasos por sí mismo. En muchas ocasiones usted difícilmente estará consciente de ellos; sin embargo, usted los usará como cosas fundamentales para hacer una presentación corta, fácil y completa.

Ya en detalle, aquí tiene paso a paso, un lineamiento de lo que hará cuando use el **SISTEMA DE VENTAS**. (Desde la atención, hasta el cierre)

# ANEXO 1

DIAGRAMA DE FLUJO





## CAPITULO II

## **CAPITULO II EL VENDEDOR Y EL PROCESO DE VENTAS**

### **2.1 EL VENDEDOR COMO UN HOMBRE DE NEGOCIOS**

Así como las mujeres cuando se casan toman el apellido de su marido, el vendedor cuando asume su posición toma el apellido de su empresa.

El profesional de las ventas debe pensar, hablar y hacer toda su labor como un auténtico hombre de negocios, para lo cual debe empatarse con su empresa, pues el apellido marca la diferencia.

Ser un hombre de negocios significa no tan sólo "ponerse la camiseta", sino "asumirla" y sentir la problemática y los dones que pudiese tener su empresa. También significa planear, actuar, verificar y mejorar todo aquello que haga bien o que tenga un margen de equivocación. Esto es un principio de calidad del vendedor como hombre de negocios.

Podemos preguntarnos ¿qué hemos hecho para que nuestra empresa sea más grande, competitiva y productiva?. Este profesional debe tener una constante, para lo que es importante preguntarse: ¿cómo debo mejorar el servicio que presto?, ¿cómo puedo contribuir a que los productos o servicios de mi empresa mejoren?, ¿qué debo hacer? ¿cómo mejorar mis porcentajes de cierres?.

Como hombre de negocios es menester que el vendedor profesional tenga y observe los siguientes factores:

**A) Planeación**

**B) Cultura estadística**

- C) **Visión generalista de su empresa**
- D) **Plan de productividad personal**
- E) **Plan de actividades**
- F) **Análisis de decisiones**
- G) **Acciones**
- H) **Conocimiento de causas de una región de ventas**
- I) **Valoración de su quehacer**
- J) **Mejoramiento de su quehacer**

Para poder entender mejor lo que tratamos de entender como Vendedor convertido en un hombre de negocios, a continuación describiré cada uno de estos factores:

**Planeación.** El vendedor profesional, como hombre de negocios, visualiza todo su quehacer y prevé las necesidades para llegar a la excelencia en las ventas. Establece una meta y fija los pasos para alcanzarla. Entre los que se encuentran:

1. Conocimiento de su empresa
2. Conocimiento de su producto
3. Conocimiento de su mercado
4. Conocimiento de su quehacer

**Cultura estadística.** Para determinar la eficacia del vendedor es menester que lleve un control estadístico de su labor diaria. Las herramientas para la recopilación de datos que el vendedor profesional puede utilizar son:

1. Esquemas
2. Listas de cotejo
3. Muestreo

4. Hojas de trabajo o chequeo

5. Gráficas

Dentro de los principales aspectos que se pueden medir se encuentran: llamadas telefónicas, citas, cierres, tipo de producto, servicio comprado y las observaciones.

Los números nos ayudan a corregir posibles desviaciones de las cuotas de ventas y a medir el grado de productividad.

**Visión generalista de su empresa.** En las postrimerías del siglo XX ha imperado como norma de la nueva competencia la especialidad de los profesionales y el vendedor no es la excepción, hoy más que nunca, el propio vendedor debe estar en constante capacitación para propiciar su desarrollo humano, profesional y técnico, pero a su vez debe conocer el funcionamiento global de la empresa, pues el área de ventas no está aislada de la generalidad de la empresa, forma parte de un todo, como un organismo que sin el sincronizado funcionamiento, no viviría.

**Plan de productividad personal.** Se refiere a que el vendedor como hombre de negocios observe y cuide los siguientes puntos:

1. Tener humildad para aprender
2. Manejar adecuadamente el estres
3. Establecer incentivos
4. Tener espíritu de grupo
5. Motivación permanente
6. Que lo inspire "ofrecer antes de pedir"
7. Búsqueda constante de conocimientos
8. Tomar decisiones en consenso con todos los demás vendedores

9. Trabajar con pasión y paciencia
10. Búsqueda de la excelencia
11. Definir objetivos de orden superior

**Un Plan de calidad en su quehacer.** Aquí el vendedor profesional debe averiguar lo que realmente desea su cliente del servicio, o bien qué promueve y de la atención que le presta o qué concepto tiene de calidad o qué espera de nosotros y de esta manera asegurarle la calidad.

**Análisis de decisiones.** Tener una cultura estadística le permite al vendedor tomar las desiciones más adecuadas, pues se da cuenta que 80 por ciento de sus problemas son generados por el 20 por ciento de sus descuidos, o viceversa, y que 80 por ciento de sus ingresos son generados por 20 por ciento de sus clientes y así sucesivamente.

**Acciones.** El vendedor profesional establece un plan inmediato para cumplir sus metas, es decir, se prepara para ello. La preparación es hoy un elemento indispensable para actuar correctamente, de esta manera, no habrá duda de que su acción se encamine hacia las metas propuestas.

La preparación exige organización planeación y motivación. La organización implica presentación, preparación del equipo de trabajo y distribución del tiempo. La planeación se basa mucho en las actividades a realizar, concertación de citas y demás.

La motivación es un elemento clave para llevar a cabo los

dos puntos anteriores, ésta surge de un sueño o meta específica, es el ingrediente clave que nos hace salir de donde estamos. La acción es la llave maestra para transformar hábitos y conductas, es la reacción de la reflexión, es el compromiso con uno mismo para valorarse con amor y vivir con alegría. Es un estado óptimo que nos conduce al éxito.

**Conocimiento de causas de una región de ventas.** El vendedor profesional, como hombre de negocios, sabe que las regiones (zonas o rutas) de ventas se establecen por lo siguiente:

1. Para fijar responsabilidades concretas a los agentes vendedores, en relación al nivel de resultados que se desean obtener
2. Para ahorrar tiempo
3. Para que en esta era del cliente asegure el mejor servicio posible
4. Para hacer comparaciones entre varios vendedores y registrarlos estadísticamente
5. Para evitar conflictos y capitalizar los esfuerzos de ventas
6. Para nivelar las oportunidades de los vendedores
7. Para adaptar la personalidad del vendedor al tipo predominante de comprador en una región
8. Por economía de la empresa
9. Para impedir la saturación de trabajo
10. Para garantizar que el mercado potencial se atienda adecuadamente
11. Para hacer frente a los competidores

**Valoración de su quehacer.** Aquí se evalúa todo el proceso de ventas además del servicio, puntualidad, seguridad, atención, cortesía, calidad, precio, oportunidad, valor agregado y satisfacción en una escala de 0 a 100.

**Mejoramiento de su quehacer.** El vendedor profesional debe preguntarse una vez que realice lo anterior: ¿en qué me equivoqué?, ¿por qué me equivoqué?, ¿qué puedo hacer para mejorar?, ¿cómo mejorar?, ¿qué mejorar?. Así sucesivamente hasta que esto se vuelva un hábito y una constante mejoría en el arte de vender.

El vendedor como hombre de negocios debe preocuparse como establecer una negociación, por lo cual tendrá que pasar por diferentes etapas, las cuales incluyen algunas tareas críticas a realizar:

- Preliminar.** Establecer un clima positivo para la negociación.  
Lograr acuerdo en cuanto a la agenda y las reglas del juego.
- Apertura.** Exponer su posición inicial claramente.  
Clarificar la posición inicial de la otra parte y probar la firmeza de la misma.
- Exploración.** Identificar las necesidades subyacentes de la otra parte.  
Encontrar y probar divisas alternas para intercambiar.
- Cierre.** Empatar divisas a necesidades.  
Contratar.

También el vendedor como hombre de negocios, deberá manejar el Modelo de Estilos de Negociación:

**PERSUADIR:**

Hacer propuestas o recomendaciones apoyadas en datos o hechos.

Argumentar contra la posición del otro: contra-propuesta.

**EXPONER EXPECTATIVAS:**

Exponer con fuerza la posición, demanda y necesidades.

Defender reglas del juego y procedimientos sin ninguna explicación.

**INTERCAMBIAR:**

Pedir y ofrecer algo a cambio.

Estructurar un acuerdo.

**PRESIONAR:**

Ejercer presión para obtener ventaja: intimidación, ataque personalizado, amenazas e inflexibilidad.

**PREGUNTAR:**

Hacer preguntas, pedir puntos de vista, sugerencias y alternativas.

**ESCUCHAR:**

Parafrasear o resumir para probar la comprensión.

Escuchar cuidadosamente puntos de vista opuestos.

**REVELAR:**

Admitir errores, compartir información propia, sentimientos y pedir ayuda.



**ENCONTRAR AREAS COMUNES:**

Enfatizar intereses metas, valores y creencias comunes.  
Comunicar optimismo, describir un resultado ideal.

**DESENGANCHAR:**

Manejar el conflicto y la tensión a través de posponer,  
procesar, cambiar el tema u organizar un descanso.

**EVITAR:**

Manejar el conflicto y la tensión minimizando las  
diferencias reales, haciendo concesiones y abandonando la  
posición.

**2.2 PROCESO DE LA VENTA**

**2.2.1 PASO I. ATENCIÓN**

**Atravesando la Barrera:**

El cliente que usted está visitando es una persona ocupada  
y muy a menudo lo distraen.

Así que su primera tarea es romper completamente esa barrera  
de intereses en competencia, atrayendo la atención favorable del  
dueño hacia usted. Usted quiere que él lo vea y que lo acepte  
para iniciar su labor de ventas.

**Use Argumentos Personales:**

La forma comprobada de atravesar completamente la barrera  
es la de dirigir inmediatamente la atención de su cliente hacia  
aquello que le agrada, hacia alguno de sus intereses personales.  
Al hacerlo, usted estará apelando a uno de los intereses  
fundamentales que ya hemos señalado.

En general; la idea es mantener al dueño pensando en algo que le cause satisfacción y lo asocie a usted en ese pensamiento. Al hacer esto, sin embargo usted debe tener mucho tacto para evitar que todo ello sea fingido, recuerde que los clientes fácilmente detectan la falta de sinceridad.

**Evite Frases Cortantes:**

Usted debe evitar empezar con un comentario falto de interés y que requiera un nuevo comienzo. Su acercamiento debe permitirle el allanar el camino para los siguientes pasos de su **SISTEMA DE VENTAS**, independientemente de lo que el cliente le responda.

**Transición:**

Una vez que usted ha logrado esa atención favorable, deberá de enfocarla hacia sus productos.

**2.2.2 PASO II. INTERÉS EN EL PRODUCTO.**

**Despierte el Interés en el Producto:**

Usted ya ha fijado la atención hacia sus productos, ahora tiene que conservarla con informaciones y datos acerca de ellos y deberá consolidarla hasta llegar a la venta final.

Ofrézcale Algo Nuevo:

Hay que darle nuevos hechos y nuevas informaciones, que estimularán su interés hacia nuestros productos, ese interés usted lo conseguirá si le muestra cómo nuestros productos le ayudarán a multiplicar su dinero y aceptará el Plan de Ventas.

¿Qué Informaciones son Interesantes?:

Toda la información y datos posibles sobre nuestros productos que signifiquen algo para él:

Mejoras al Producto.- Todos aquellos cambios que mejoraron su uso y facilitarán su venta.

Nuevos usos.- Todos aquellos adelantos que mejoran o amplían su uso en el hogar, despertando el deseo de los consumidores.

Cambios en el Empaque.- Cambios en el envase o diseño que harán que el producto se conserve mejor o se venda más.

Datos sobre la Manufactura del Producto.- Hechos interesantes acerca de como se procesa el producto o como se obtienen los ingredientes, o como se protege la calidad.

Beneficios para el consumidor.- Hechos nuevos o no publicados con anterioridad que muestran lo que los productos harán por los consumidores y consecuentemente porqué ellos deben comprarlos.

Estadísticas del Mercado.- Que muestran el potencial de consumo, los consumidores posibles, mayores usos, posición competitiva del producto, etc., entre más local y específica sea esa información tendrá mayor significación e importancia en el cliente.

Datos Dramáticos de Ventas.- Tales como mejor posición dentro de la competencia, aumentos de venta con relación a los períodos anteriores, ventas espectaculares con determinados clientes o lugares, etc...

### 2.2.3 PASO III. BENEFICIOS PARA EL CLIENTE

Comience Construyendo la Venta:

Comience haciendo que el Cliente quiera comprar. Usted lo hace cuando señala y explica lo que el producto hará por él. Usted apelaré muy directamente a sus intereses fundamentales, generalmente de una u otra manera, a su interés de lucro.

Seleccione los Beneficios:

Cada producto lleva consigo una determinada cantidad de beneficios. El usarlos todos en una sola venta confundiría al cliente, lo que tiene que hacer es escoger aquellos beneficios que sean más significativos a su cliente. Esto por supuesto implica el conocimiento que usted tiene en sus productos y en sus clientes.

Comience a Mencionar Cantidades:

Si usted quiere entusiasmo de parte de su Cliente, tiene que mostrarle entusiasmo y confianza en usted mismo; y en sus productos, así que principie por creer firmemente que él va a comprar y comience a sugerir cantidades.

#### 2.2.4 PASO IV. VENTA AL CONSUMIDOR

Muéstrele Cómo:

Ahora toca mostrar cómo podrá obtener todos los beneficios mencionados, cómo se podrán convertir en ganancias reales para él, píntele un cuadro en el que pueda ver que los productos se están desplazando, es decir, se están moviendo sus inventarios.

Proporciónele un Plan:

Este plan debe combinar la fuerza de atracción de la publicidad y promociones de nuestros productos, con las labores de manejo en su negocio.

Lo más importante en un Plan, es la coordinación.

Este dispuesto a Ayudarle:

El ingrediente que mantiene unido este Plan, es la ayuda que usted le proporcione. Si usted simplemente le da la idea al comerciante y le deja a él su ejecución, puede que nada suceda.

-Déle al cliente ideas precisas.

-Planee y haga personalmente las exhibiciones.

- Haga y déle bocetos para unir los anuncios y algunas veces utilice la totalidad del material del cliente.
- Fije el material de propaganda que tenemos desarrollado:  
Cartulinas, Banderines, Llamadas, Altos; Arme torres, etc...

Esa "Cosa Extra":

Finalmente, para remachar... sin mucha prisa, hablele al cliente de "tratos" especiales, descuentos, ofertas ó algunos otros incentivos que se hayan incluido en la campaña.

Sugiera Otra Vez Cantidades:

Antes de presentar su plan de ventas, usted ya le ha indicado al cliente que cantidad cree que podrá vender; pero ahora que usted ya le ha dado el plan, una vez más convénzalo de que con el venderá las cantidades mencionadas.

#### 2.2.5 PASO V. EL CIERRE

Un Paso Natural:

Es la conclusión de algo que ya ha sido hablado y acordado, por lo que no es más que un simple y natural acuerdo entre hombres de negocios y de ninguna manera debe interpretarse como la rendición forzosa del cliente a su gran fuerza de persuasión.

Principie con Preguntas "Tentativas":

A estas alturas, usted probablemente ya tiene una idea exacta en que forma su presentación ha impresionado a su cliente. Pero puede obtener mayores indicios si hace proposiciones directas mucho antes de que realmente solicite el pedido.

Déjelo Hablar:

Si el cliente aún no está listo para darle una respuesta satisfactoria, su primer interés deberá ser en averiguar el porqué. La mejor forma de intentarlo, es el dejarlo hablar. Procure siempre que el cierre sea en realidad logros de mutuos beneficios, más bien que una batalla de argumentaciones; sus oportunidades son buenas.

Otras formas que se pueden utilizar para los cierres:

- Con información adecuada de existencias.
- Con información de existencia dudosa.
- Cierre con una marca.
- El cierre físico.
- Escala de precios.
- Cerrando en un detalle menor.
- Entregas.
- Reduciendo en una marca.

#### 2.2.6 PASO VI. SOLICITUD DEL PEDIDO

Usted le ha mostrado a su cliente hechos; le ha dado a conocer todos los beneficios que le reportan, y le ha dado un plan para obtenerlos. La respuesta lógica es el PEDIDO; pero pídale y no vacile en solicitar una cantidad mayor de la que esperaba obtener. El secreto de cierre efectivo, estriba en una presentación cortés, segura y lógica.



## CAPITULO III

## **CAPITULO III ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS**

### **3.1 ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS**

Es una propuesta, que creo puede generar resultados:

#### **DIRECCIÓN DE VENTAS**

- 2 Gerencias de Campo.
- 1 Gerencia de Ventas Nacionales.
- 1 Gerencia de Desarrollo de Ventas.
- 1 Gerencia de Capacitación.
- 1 Gerencia de Operaciones de Ventas.
- 7 Distritos de Ventas.

México

Monterrey

Torreón

Noroeste

Guadalajara

Bajío

Sureste

### **3.2 ESTRUCTURA DE DISTRITO**

- 1 Gerente.
- 2 Supervisores.
- 10 Vendedores.
- 12 Promotores.

### **3.3 FUNCIONES DEL GERENTE DE DISTRITO**

- 1.- Reclutamiento y Selección de Personal.
- 2.- Entrenamiento.
- 3.- Supervisión, Directa e Indirecta.
- 4.- Evaluación.
- 5.- Análisis de Potencial de Mercado.
- 6.- Cubrimiento del Mercado.
- 7.- Análisis de Tendencias del Mercado.
- 8.- Determinación de Cuotas de Ventas.
- 9.- Personal Administrativo.
- 10.- Control de Gastos.
- 11.- Records y Reportes.
- 12.- Juntas de Ventas y Análisis de Resultados.

### **3.4 FUNCIONES DEL SUPERVISOR**

- 1.- Desarrollar un grupo de Vendedores competente.
- 2.- Reclutamiento y Selección de Vendedores, con aprobación del Gerente.
- 3.- Entrenamiento inicial del Vendedor.
- 4.- Instrucción.
- 5.- Adiestramiento.
- 6.- Entrenamiento continuo.
  - Conducción efectiva de los entrenamientos.
  - Dar asistencia individual a quien lo necesite.
  - Desarrollar una alta moral de trabajo.
- 7.- Supervisión del grupo.
- 8.- Evaluaciones.

### **3.5 FUNCIONES DEL VENDEDOR**

- 1.- Hacer suficiente número de visitas.
- 2.- Efectuar correcta distribución de cada producto.
- 3.- Efectuar y controlar la cobranza con cada uno de los clientes.
- 4.- Desarrollar la capacidad de desplazamiento de cada mayorista o distribuidor.
- 5.- Realizar la distribución de todos los productos.
- 6.- Colocar el material de propaganda.
- 7.- Controlar los precios de venta.
- 8.- Efectuar el control de calidad de los productos.
- 9.- Asegurar e incrementar el volumen de ventas de sus clientes.

### **3.6 FUNCIONES DEL PROMOTOR**

- 1.- Vigilar que los muebles de las tiendas de autoservicios estén siempre con producto suficiente.
- 2.- Que el producto esté en perfecto estado, bien acomodado, limpio, etiquetado.
- 3.- Lograr los espacios suficientes en cada uno de los muebles de autoservicio, veterinarias, clínicas, etc.
- 4.- Cartulinear.
- 5.- Reportar cualquier acción especial de la competencia.
- 6.- Comunicar a Ventas de los agotamientos de producto en las tiendas.
- 7.- Hacer su reporte de actividades.

### **3.7 CARACTERÍSTICAS DE LA FUERZA DE VENTAS:**

Energía.  
Habilidad para la comunicación verbal.  
Habilidad para la comunicación escrita.  
Creatividad.  
Rango de Intereses.  
Tolerancia ante la tensión.  
Motivación para trabajar.  
Estandares de trabajo.  
Ambición en la carrera.  
Liderazgo.  
Habilidad para vender, persuasión.  
Sensibilidad.  
Habilidad de escuchar.  
Flexibilidad.  
Tenacidad.  
Toma de decisiones.  
Iniciativa.  
Independencia.  
Planeación y Organización.  
Análisis de problemas.  
Juicio.  
Decisión.  
Habilidad para aprender.  
Elasticidad.  
Integridad.  
Adaptabilidad.

### 3.8 CARTERA DE CLIENTES:

La distribución de los clientes se hace por zona o región, de tal manera que los clientes localizados en cada zona o región es la cartera exclusiva o particular, del vendedor responsable de esa área.

Durante sus recorridos, ya sean diarios o semanales, dentro de sus planes tienen como obligación abordar cada negocio que por sus características puede ser su cliente, este debe estar en su zona de influencia, y así aumenta su cartera de clientes.

### 3.9 PUNTOS QUE CUENTAN PARA REALIZAR UN INTINERARIO:

- a) Número de clientes suficientes para el recorrido.
- b) Que los cliente estén en un orden lógico de recorrido.
- c) Se toma en consideración los días de visita que nos ha asignado el cliente.
- d) Reporte mensual de la situación del negocio.

### 3.10 CAPACITACIÓN DE VENDEDORES:

- a) Cuando un vendedor se inicia se le capacita, ampliamente sobre:
  - Técnicas de ventas.
  - Argumentos de venta:
    - Plazos
    - Descuentos
    - Ofertas
    - Usos del producto.
- b) Ocasionalmente, cuando se lanza un nuevo producto o una nueva presentación.
- c) Cuando existe un plan de capacitación.

### **3.11 TRATO AL CLIENTE Y AL PROSPECTO DE CLIENTE:**

Es un trato semejante con excepción de que al prospecto, se le hace una presentación total de productos, condiciones de plazo, precio, descuentos, usos, etc., además se le levanta un informe de crédito con toda la información relativa al negocio, que sirve para la apertura de cuenta, previa comprobación de su información.

### **3.12 INFORMACIÓN AL PROSPECTO SOBRE EL PRODUCTO**

Existe una carpeta que se llama organizador de ventas, en la cual se tiene una foto de cada producto así como las características de cada uno de ellos y con base en el organizador de ventas se le va presentando al prospecto cada uno de los productos y se le informa de todas sus características como:

- Presentación
- Cualidades
- Usos
- Precios
- Descuentos
- Ofertas
- Competencia
- Publicidad, etc...

Que se toma en consideración sobre el Prospecto:

- a) El tamaño del negocio
- b) La posibilidad de que acepte comprar nuestros productos
- c) Potencial de desarrollo
- d) Capacidad económica

### **3.13 SE REALIZAN VENTAS EN EFECTIVO (CONTADO), O A CRÉDITO**

Se maneja principalmente ventas de contado.

Ocasionalmente existen ventas a crédito.

En caso de que no se pague al vencimiento que sucede:

Se insiste con el cliente para que pague lo más oportuno posible.

Si ha transcurrido un plazo importante después del vencimiento (1 a 15 días), se le suspende el crédito, esto quiere decir que ya no se le surte ningún pedido sino hasta que pague el saldo vencido.

En ningún caso se cobrarán intereses sobre saldos vencidos.



## CAPITULO IV

## **CAPITULO IV EL CLIENTE**

### **4.1 SUS CLIENTES**

¿Quiénes son los clientes?

En los principios de la época industrial, eran las empresas quienes establecían las prioridades del mercado, ya que los productos eran creados y por lo tanto los mercados estaban a la espera de los caprichos de los productores, y no a las productos que eran necesarios. La economía giraba alrededor del producto.

En la época de los años 40's y 50's la economía dio un giro de 360 grados, por lo que empezaron a dominar fuerzas y factores que la llevaron a mirar a los mercados; por lo que las empresas comenzaron a segregarse a los clientes potenciales en grupos y/o mercados, en los cuales investigaban sus necesidades para conocer que satisfactores eran los que se podían producir y vender.

A mediados de los 80's, ya casi al final de la década, y en lo que llevamos de la década de los 90's las empresas giran alrededor de lo que el cliente desea y necesita. Para llegar a ser una empresa con diferenciación respecto de las demás es necesario:

1. Conocer métodos sencillos y perfeccionados para hacer de todas las operaciones de la empresa, una fuente de utilidades estructurándolas a imagen y semejanza de lo que el cliente desea y necesita.

2. Analizar a la empresa desde el punto de vista del cliente.

3. Identificar el conjunto de decisiones subconscientes que el cliente toma diariamente en relación con la empresa y saber orientar esas decisiones a nuestro favor.

4. Crear un paquete de valores para integrarlo al producto.

Por lo tanto en esta época las empresas reconocen que los clientes (consumidores finales) juegan un papel importante dentro de la vida de las mismas.

Al cliente el 100 por ciento de las veces no se le podrá proporcionar lo que necesita, o satisfacer sus deseos, ya que no se deben romper nuestras normas establecidas porque esto provocaría una desestabilización en la estructura de la empresa.

Tenemos un concepto de cliente, pero lo considero un poco frío, rígido, ya que hay que considerar al cliente como un ser humano, que cuenta con personalidad:

"UN CLIENTE ES UNA PERSONA QUE MOVIDA POR EL IMPULSO DE SATISFACER UNA NECESIDAD O DESEO, LLEVA A CABO UNA COMPRA DE UN BIEN, PRODUCTO O SERVICIO".

Y este ser humano constituye una parte esencial de nuestra empresa, ya que él, es aquella persona, que es pieza clave de cualquier empresa o negocio.

Por lo tanto podemos definir que el cliente es:

"EL USUARIO FINAL DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA ORGANIZACIÓN.

El cliente puede ser interno o externo, el interno es aquel considerado como compañero de trabajo que cumple con requerimientos o tareas que son esenciales para continuar con la realización de otra tarea que es requerida para la consecución de los objetivos del departamento o el área de ventas.

#### **4.2 HAY QUE CONCENTRARNOS EN LOS CLIENTES**

Una de las primeras lecciones a aprender de los proveedores de servicio de primera línea es la necesidad de concentrarse en el cliente. Los factores demográficos cambian, y también lo hacen las necesidades de los clientes.

Una sociedad como la mexicana, con distintos niveles o clases sociales va a exigir una diversidad de servicios y productos. En vez de competir por la cada vez más reducida clase media (que tiende a desaparecer), las empresas se diferenciarán entre sí y atraerán a sectores muy específicos de mercado. Los productos y servicios personalizados serán cada vez más numerosos.

En la actualidad las mujeres también tienen que trabajar fuera de su casa. Por lo tanto, la cocina, limpieza y cuidados del hogar de familias con dos sueldos va a pasar más y más a

manos de personas ajenas a la familia, o a alguna empresa de servicios. La gente seguirá comiendo fuera de casa. Las cocinas van a ser lugares de reunión, y no sólo para quisar y comer. Los alimentos congelados serán más populares.

En la actualidad, un empleo a tiempo total consume entre 55 y 60 horas a la semana. Las personas ricas en dinero y pobres en tiempo van a querer servicios que, probablemente, ni siquiera hayamos imaginado aún. Estos servicios van a estar diseñados, sobre todo, para maximizar el tiempo discrecional del cliente. Ya existen servicios que recogen nuestro correo, envían material de oficina, hacen recados y llevan mensajes. Es posible que alguien venga a nuestras casas para esperar la llegada de los servicios de reparación, los plomeros, los instaladores de teléfonos, etc., cuando no podemos estar allí nosotros. Si no se tiene tiempo para lavar el automóvil, para llevarlo a la inspección, o para renovar el permiso de circulación, es fácil contratar a alguien que lo haga. Hay servicios de recoger y entregar a domicilio, que van a ser cada vez más populares y más corrientes en el año 2000.

¿Y dónde está la empresa mexicana, mientras va ocurriendo todo esto?, ¿Sabe realmente a quién está sirviendo?, ¿Va a continuar siendo la comodidad de importancia prioritaria para los clientes?, ¿Desean éstos servicios que les den más tiempo libre o quieren servicios que les ocupen el tiempo libre?, ¿Van a querer maneras de mejorar su aspecto físico, psicológico, fisiológico; o se va a desarrollar tal vez una filosofía menos

centrada en sí mismos?, ¿Desean entretenimientos interactivos, o actividades recreativas pasivas?.

Las necesidades de los clientes son pluridimensionales y siempre cambiantes. La demografía cambia, y también lo hacen las necesidades. Las empresas que sean capaces de mantener su atención en las oportunidades de consumo presentes y futuras serán las que experimenten prosperidad a largo plazo. Estos cambios pueden ocasionar problemas en las empresas que no estén preparadas para hacerles frente, pero presentan oportunidades muy reales para aquellas que reconozcan los cambios. La mejor forma en que las empresas pueden proteger su futuro es concentrándose en el cliente y en sus necesidades. Existen varias compañías que han conseguido ventajas reales sobre sus competidores porque mantienen a sus clientes en mente de forma inequívoca cuando llevan a cabo su trabajo.

Todos los consumidores buscan la satisfacción de una necesidad inmediata, la proximidad del punto de compra, por lo tanto la comodidad en la adquisición.

Si la compra no es instantánea, el deseo de comprar corre el riesgo de desaparecer, por lo que dicha venta ha fallado para el Comerciante que no satisface a ese comprador pero no necesariamente para otro que la pueda satisfacer. De ahí la imperiosa necesidad de lograr que todos nuestros productos estén accesibles en todos los negocios para que nuestros consumidores los puedan adquirir con facilidad.

Todo esto únicamente se puede lograr multiplicando los puntos de venta, y un buen servicio al cliente.

Para poder satisfacer los puntos de venta, y dar un buen servicio al cliente, podemos tomar en cuenta la distribución de los productos de dos formas:

DIRECTAMENTE, a través de las bodegas y oficinas que pudiéramos tener establecidos en lugares estratégicos del país.

INDIRECTAMENTE, por medio de Mayoristas y Distribuidores.

Aquí podemos encontrar un obstáculo en el Objetivo que se persigue, y por consiguiente, tenemos que motivar a los Mayoristas y Distribuidores a prestar un Servicio de Calidad, por medio de la Calidad de Servicio que el recibe, para que así pueda lograr el objetivo que tratamos de conseguir.

Qué representara un beneficio para él y para la empresa, ya que el consumidor buscara siempre el mejor servicio.

Dentro de los conocimientos que exige la profesión de ventas, está la del conocimiento de los clientes, ya que la experiencia nos ha demostrado que entre más cosas sepamos acerca de ellos, podremos realizar con mayor eficacia nuestra diaria labor de ventas, y darles un Servicio con Calidad.

Con todas estas recomendaciones, y otras muchas que tal vez no he mencionado, tratamos de buscar que el vendedor o la persona que este interesada en vender algún objeto o producto necesita conocer necesidades, intereses, etc..., sobre el cliente, pero sobre todo se debe estar consiente de que el cliente siempre estará a la vanguardia del mejor servicio, con calidad, por lo que siempre es recomendable tratar al cliente de la mejor manera, y ofrecer el mejor **Servicio con Calidad para poder conquistar al Cliente**, que es donde podemos encontrar la clave de nuestro éxito como vendedor.



# CAPITULO V

## **CAPITULO V EL SERVICIO AL CLIENTE**

### **5.1 CONCEPTO DE SERVICIO**

Podemos señalar varios conceptos o definiciones de servicio, pero para efectos de esta tesis, señalaré tres que a mi juicio son los mas acertados y de mucha importancia:

"Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una de las partes puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no produce la propiedad de algo. Su producción puede o no estar ligada a un producto físico". (1)

"Servicio es un intangible, perecedero, variable, son actividades interactivas para venta, cuyo propósito es satisfacer las necesidades del consumidor y en el mercado de las organizaciones industriales". (2)

"Servicios son aquellas actividades identificables por separado, esencialmente intangibles que dan satisfacción a deseos y que no están necesariamente ligados a la venta de un producto o servicio. Producir un servicio puede o no requerir el uso de bienes tangibles, sin embargo, cuando se requiere el uso de bienes tangibles, no hay ninguna transferencia de título a éstos bienes". (3)

## **5.2 LA NUEVA MERCADOTECNIA**

Clientes satisfechos no bastan. En el moderno lenguaje de la mercadotecnia, la responsabilidad hacia la sociedad por medio del servicio al cliente ya tiene sentido.

Las empresas no pueden seguir produciendo ni vendiendo como hasta ahora lo han hecho. La sociedad se levanta (gigante aletargado) y no está dispuesta a consumir ni aceptar que circulen productos y servicios que amenacen su existencia o signifiquen el deterioro de las diferentes formas de vida.

Hasta hace unos años podíamos y en algunos casos lo seguimos haciendo el producir prácticamente todo, pero eso ya no es posible ante la presión que ejercen diferentes grupos sociales: aceptan un producto o servicio o lo rechazan contundentemente y, si es necesario, luchan vía comunicados, manifestaciones públicas o huelgas, para sacarlos de circulación o exigir a las autoridades se tomen medidas enérgicas, drásticas, para controlarlos.

## **5.3 DE LAS VENTAS A LA RESPONSABILIDAD DEL SERVICIO**

Las empresas han tenido que revisar su orientación mercadotécnica para que se traduzca, si bien en penetración y posicionamiento, siempre en beneficio y no en perjuicio de la sociedad a través de una buena calidad en servicio a los clientes (consumidor final).

Más aún, las estrategias y tácticas comerciales y de servicio no deberán circunscribirse a la mera área comercial y/o departamento de ventas: tienen que plantearse a nivel organizacional de manera integral, contemplando el contexto interno y, por supuesto, el medio que lo circunda. Producción, administración, finanzas, trabajarán con el área de comercialización y/o departamento de ventas al planear a corto, mediano y largo plazo y enfocar cualquier esfuerzo considerando siempre, no sólo el mercado inmediato y actual, sino el potencial.

Un recuento histórico de la mercadotecnia nos señala que, en un principio, el dirigente centró la toma de decisiones a partir de la producción. Después, la prioridad eran las ventas. En una tercera etapa lo fundamental eran los mercados. La tendencia actual de las decisiones del negocio es, antes de planear y más aún implementar cualquier acción, tomar en cuenta lo siguiente: ninguna estrategia y táctica podrá tener validez si no se orienta hacia la responsabilidad social del servicio al cliente.

Marcada ésta como la cuarta fase de la mercadotecnia, puede observarse cómo las economías de los países desarrollados (y en este caso mencionaremos la norteamericana), realizan sus esfuerzos hacia una forma nueva y responsable de producir, empacar, distribuir (labor de venta) y "dar servicio".

#### 5.4 LA IMPORTANCIA ACTUAL DEL SERVICIO

Tradicionalmente, siempre ha habido problemas entre los que prestan el servicio y los que lo reciben. La hostilidad y el resentimiento nunca deberían formar parte de esta relación, aunque a veces sea así. Los clientes se sienten ofendidos si se les trata mal y, a veces, los empleados de cara al público no están satisfechos con la forma en que les tratan los clientes y los gerentes.

En la actualidad, la relación entre los que proporcionan el servicio y los clientes parece haber llegado a un punto crítico, lo que está originando gran cantidad de debates y de publicidad. ¿Y por qué ahora?, ¿Por qué se ha convertido la calidad del servicio en un tema tan importante?. Existen varias razones por las que ha aumentado este interés. En primer lugar, y lo que es más importante, ya hemos visto que los clientes son cada vez más críticos respecto del servicio que reciben. Muchos clientes, no sólo desean un servicio mejor, sino que lo esperan.

Basándose en la evidencia de que en muchas empresas, tanto comerciales como de servicio, han recogido muchas evidencias en cuanto a lo que falta, o llega a fallar si es que ya existe, es el servicio; por lo cual los directivos y empresarios están empezando a captar el mensaje.

Existen muchas razones, más allá del descontento generalizado de los clientes, por las que la calidad en el servicio es un tema de creciente importancia en las salas de juntas de las compañías estadounidenses y se han visto reflejadas en México, por medio de compañías transnacionales, y gracias a la apertura comercial entre Canadá, Estados Unidos y México, también los directivos mexicanos se han dado cuenta de la importancia de prestar un servicio eficiente, eficaz y con calidad. El crecimiento nuevo del futuro va a concentrarse más aún sobre el sector de servicios.

Demográficamente, nos encontramos una vez más con que la generación perteneciente a la explosión de natalidad. Durante decenios, este aumento demográfico ha afectado a las pautas culturales. Desde el rock and roll a la propiedad inmobiliaria, su impacto ha sido notable y, en el futuro, es muy posible que tenga un efecto sobre lo que se espera en materia de servicios.

Otro motivo para este mayor énfasis podría consistir en que muchas industrias de servicios, cuyos mercados eran más limitados hace unos años (por ejemplo, la banca, seguros, comunicaciones, tratamiento de datos, etc.) están ahora compitiendo en mercados de mayor amplitud geográfica. Al combinar esta circunstancia con las nuevas políticas gubernamentales en cuanto a la banca (desestatización), las comunicaciones y transporte, que se han pasado a la iniciativa privada, es fácil ver otro motivo por el que se está centrando la atención en el servicio: la competencia. Puesto que muchos productos, esencialmente, son iguales, el campo

de batalla se centra en el servicio. La forma en que una empresa puede diferenciarse de sus competidores es por medio del servicio. Con la liberalización, las fusiones y compras, cada vez hay más competidores, algunos de los cuales incluso compiten en ámbitos poco tradicionales (por ej., empresas de factoraje que trabajan en áreas normalmente reservadas a la banca comercial).

No hay duda de que todos estos factores han ejercido su impacto en el interés hacia los servicios, pero ninguno lo ha hecho con mayor intensidad que la competencia internacional.

Lo cierto es que gran parte de las empresas de servicios estadounidenses al igual que muchas empresas de las mexicanas parecen estar, tal como señaló un director extranjero, maduras para la cosecha. Además de las líneas aéreas, la banca japonesa está haciendo importantes incursiones en los mercados financieros de los Estados Unidos, y la banca estadounidense, está haciendo lo mismo que la japonesa pero en México. A pesar de que ningún país tiene control exclusivo sobre la calidad en el servicio, muchos países extranjeros tienen mejores normas de servicio en áreas específicas. Los europeos son famosos por los excelentes servicios prestados en sus trenes y líneas aéreas. La revista TIME indicó: <<Normalmente, los americanos que visitan Londres se llevan un magnífico recuerdo de los excelentes taxis y del sistema de metro>>. Si el servicio americano sigue adelante con su actitud miope de <<primero los beneficios, luego el éxito a largo plazo>>, acabará de la misma manera que el sector de fabricación. La competencia extranjera casi llegó a destruir

muchos sectores de nuestra fabricación; puede ser que sus efectos sobre nuestra sociedad sean incluso más profundos si se tiene en cuenta el tamaño del sector de servicios.

El servicio de calidad tiene sentido para la empresa americana, y no sólo a nivel competitivo, sino también en el financiero. Recientemente una investigación demostró que el rendimiento financiero está directamente ligado con la calidad percibida de la mercancía y servicios de la compañía. A partir de casi cualquier medición, incluidos la cuota de mercado, beneficio sobre la inversión, movimiento de activos y otros, descubrieron que las empresas que ofrecían mayor calidad se situaban en la vanguardia. La herramienta más poderosa para dar forma a las percepciones de la calidad global es el servicio post-venta al cliente. Joyce C. Hall, fundador de Hallmark Cards, Inc., parece haber descrito, muy brevemente, el mejor planteamiento, al decir: <<Si un hombre se mete en un negocio con la sola idea de ganar mucho dinero, lo más posible es que no lo consiga. Pero si pone al servicio y la calidad por encima de todo, el dinero vendrá por sí sólo>>.



### 5.5 SERVICIOS POST-VENTA:

a) Lo principal es agilizar todos los trámites del pedido para que el cliente reciba con la mayor oportunidad el producto.

b) Si existe alguna razón que impida surtir el pedido, lo adecuado es informar al cliente que existe una razón que impide surtir su pedido:

- Saldos vencidos.
- Inexistencia de producto.
- Cheque devuelto, no pagado, etc...

Dentro del servicio de post-venta, estamos realizando un servicio de calidad, para que nuestro cliente reciba sus productos que compro lo mas pronto posible, o si hay alguna circunstancia que impida surtir el pedido, habrá que tomar una decisión y se le tendrá que dar aviso al cliente, para que no este esperando a que se le surta, y se arregle su situación.

## 5.6 EL SERVICIO

"Después de efectuada la venta surge el aspecto de servicios. Frecuentemente los vendedores serán los responsables de supervisar las instalaciones, entrenamiento, apoyo de mantenimiento, etcétera. Además, frecuentemente venden abastecimientos, toman los pedidos de reabastecimientos así como pedidos adicionales y/o pedidos mayores, y proporcionan servicios. Estas funciones de servicio son importantes por dos razones. Primero, conducen a ventas adicionales. Segundo, generan ventas. En algunas líneas de equipo, capital por ejemplo, contratos de servicio, abastecimiento, y partes de refacción representan una parte mayor de los ingresos en pesos que la venta inicial. Con frecuencia, esos negocios también tienen altos márgenes." (4)

Un punto de vista estrecho es el que aduce que con la realización de la venta termina la intervención del vendedor. Pero hay otro que expresa que quien vende no ha completado la venta sino hasta que el comprador disfrute plenamente aquello que adquirió.

El lapso entre el momento en que el producto ha llegado a manos del cliente, pero antes de que lo use, se considera parte del acto de vender. Porque son muchos los problemas que pueden surgir en ese período de tiempo. De la manera en que el vendedor los solucione, depende la satisfacción del cliente.

Por qué aquél es el enlace natural a que éste acude, a fin de que se le resuelvan problemas imprevistos surgidos durante el uso del producto. No obstante, es posible que en ese momento el vendedor se halle ocupado atendiendo otros negocios, o que no esté haciendo el uso correcto de su tiempo para atender al cliente al que ya le vendió. También puede ser que no sea la persona indicada para solucionar la situación. Sin embargo, el cliente exige que se le atienda y el vendedor tendrá que dedicarle el tiempo necesario.

Todo vendedor profesional que se precie de serlo sabe que una vez que ha cerrado la venta, es sólo el principio, esta venta inicial representa sólo el primero de muchos pedidos futuros, si hace su trabajo apropiadamente. No interesa sólo la venta de una sola vez; el éxito depende de las ventas repetidas que son el resultado de brindar la atención adecuada a mis clientes. A la larga, una venta exitosa consiste en brindar un servicio constante al cliente.

El buen servicio es lo que separa a las compañías y a los vendedores verdaderamente grandes de los del montón. En el mundo actual, altamente competitivo, el buen servicio es esencial. Ya han quedado muy lejos los días en que el éxito de un vendedor hablantín dependía del don de la palabra, la broma sucia y una palmada en la espalda del cliente.

Servir al cliente es una obligación continua de todos los vendedores; hay mucho trabajo después de la venta. El seguimiento es obligatorio, ya sea para el vendedor mismo o para un asistente muy capaz.

Los servicios se están convirtiendo en un aspecto cada vez más importante de la decisión de compra. Hay muchos libros que sostienen que el servicio al cliente tiene que ser considerado como una parte crucial de la nueva mezcla de mercadeo, **-producto, precio, promoción, y plaza-**.

La mezcla de mercadeo debería convertirse en: producto, promoción, precio, plaza y **servicio**. Con pocas excepciones, los servicios están ligados a los beneficios del producto. Las expectativas de servicio por parte del cliente juegan un papel importante en su decisión de compra; por tanto, conviene definir servicio. Servicio o servicios son el espectro de actividades diseñadas para acrecentar las expectativas y el disfrute de los beneficios del producto por parte del cliente.

Al incluir los servicios en la mezcla de mercadeo, la dirección tiene la oportunidad de responder a objetivos específicamente orientados a incorporar el servicio al cliente:

- Crear en el cliente el máximo de comprensión de los beneficios del producto.
- Crear el máximo disfrute de los beneficios del producto por parte del cliente.

-Generar un porcentaje de utilidad de las actividades de servicio.

La operación de servicio al cliente tiene que ser considerada como un producto en sí misma y, como todo producto, tiene que desarrollarse, empacarse, fijársele un precio, promoverse, comunicarse y distribuirse, y así mismo tiene que mercadearse de manera similar al producto.

Primero viene la investigación; en seguida se hace un plan de mercadeo, asignando y dirigiendo los recursos de la mezcla de mercadeo.

Los servicios actualmente son un arma fundamental para la conquista de clientes, y la conservación de los mismos, ya que en una empresa que actualmente no se dedique a dar servicio y atención a sus cliente, no podrá competir en el mercado que actualmente se rige no por el producto en sí, sino por la calidad de servicio que se ofrece.

También tenemos que dirigirnos a las personas que ofrecen sus servicios personalizados, los cuales ellos mismos son los que tienen el trato directo, cara a cara con sus clientes, y que tienen que satisfacer las necesidades, o resolver las dificultades de los mismos, según se requiera. Para lo cual, el prestador del servicio, tendrá que tener siempre presente que lo que busca el cliente es satisfacer o resolver sus necesidades o dificultades, pero lo que más le interesa es la calidad de servicio que uno le pueda proporcionar.

Hoy en día la competencia se orienta más a la **CONQUISTA DEL CLIENTE POR MEDIO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO**, ya que lo que un cliente busca en el caso de satisfacer una necesidad por mencionar el caso de un restaurante, es el servicio que se le ofrece, además de la calidad del producto que se le venda, hablando de alimentos preparados dentro de un establecimiento.

Se puede escoger el sitio que a uno le convenga, ya que hay miles de restaurantes que uno como cliente puede escoger, pero lo que se busca realmente, no es lo excelente de la comida, sino un servicio con calidad, es decir, un servicio rápido, con un trato amable, etc..., aquí cabe mencionar el servicio de comida rápida, que se está expandiendo sin medida, en el cual el servicio al cliente se observa mediante un servicio rápido, con una buena atención por parte del personal que labora en ese sitio, y podríamos mencionar que el servicio que se presta aquí es de calidad.

Pero la Calidad del Servicio para la Conquista del Cliente, no se puede dar si la persona que realiza el servicio, o la venta, no tiene iniciativa propia para dar un buen servicio al cliente, sin esperar nada a cambio, solo podrá dar un buen servicio, si el sabe que va a recibir una remuneración extra a cambio del servicio que el ofrece.

Es aquí, en donde se debe poner mas atención, ya que si el cliente no ve satisfechas sus necesidades con una buena calidad en el servicio, buscará quien le ofrezca el servicio que él requiere, y que este sea de calidad, para lo cual debe establecerse un buen ambiente de trabajo, además de que se debe de motivar al personal a otorgar un buen servicio, no sólo con remuneraciones económicas, sino también haciéndole ver que el puede ser el cliente, y que él también tiene el derecho de recibir un servicio de Calidad, ya que él pagaría no sólo por el producto o la prestación de un servicio, sin tomar en cuenta el trato adecuado, y la buena calidad de servicio.

No sólo debemos tomar en cuenta como prestador de un servicio, o vendedor a la persona que realiza esa actividad, sino que debemos considerar a todo el departamento que se encuentre involucrado en lo que al servicio o ventas se refiera, es decir, debemos incluir e incluso involucrar a los Gerentes, Supervisores, Jefes de área, o personal que no este directamente relacionado con el cliente, ya que mediante la integración de todo el departamento, el Servicio al Cliente será de mejor Calidad, ya que se proporciona una unidad al departamento de ventas o de servicio, que se conjuntara en una sola fuerza para lograr LA CONQUISTA DEL CLIENTE POR LA CALIDAD DE SERVICIO QUE SE PROPORCIONE, no sólo por la persona involucrada, sino por todo el departamento, y también por toda la organización.

No sólo debemos considerar al cliente como un objeto que nos va a proporcionar una utilidad, para qué el cliente no nos vea como un proveedor que lo único que busca es que el nos sirva como un puente para llegar al consumidor, sino que el cliente este consiente que la organización lo considera como parte de la misma, y que siempre le estará prestando el mejor servicio, ya que nuestro personal debe estar consiente de que **EL CLIENTE ES LO PRIMERO**, ya que sin los clientes, nuestro negocio, empresa, etc; no funcionaría, por lo que debemos buscar nuevos clientes y conservar los que ya tenemos por la Calidad de Servicio que les ofrecemos, ya que es lo que mueve a ellos a comprar nuestros productos, sin olvidar la calidad de los mismos.

El servicio a los clientes, nos implicara un costo, en cuanto a la capacitación del personal para que realice una venta y posteriormente preste el servicio requerido por el cliente, pero esto va a repercutir en nuestras ventas, y por ende en nuestras utilidades, con lo cual el costo de capacitación al personal se reduce a un mínimo costo; por lo cual es recomendable que en nuestra organización se capacite al personal, para que tenga las bases para poder otorgar el mejor servicio con calidad a sus clientes.

"Se requieren muchos cambios por parte de los empleados que tienen contacto con el público, para que tenga éxito un servicio orientado hacia el cliente. Esos cambios tienen que iniciarse a nivel ejecutivo, donde los altos jefes se convierten en líderes que crean un ambiente en el cual los empleados pueden aceptar y ejecutar sus responsabilidades con confianza y delicadeza."

**JAN CARLZON PRESIDENTE SCANDINAVIAN AIRLINES SYSTEM (SAS)**



Con respecto al comentario del Presidente de SAS, en su libro de el momento de la verdad, se habla de un caso, en donde el pasajero había dejado su pase o billete de abordar en el hotel, y la señorita que lo atendió, le dio un billete para que ocupara su asiento en el avión, con lo cual el cliente no perderá su vuelo, y llegaría a su destino a tiempo, mientras tanto, la señorita hablo a la administración del hotel para explicar lo sucedido, un botones subió al cuarto y encontró el billete, la señorita mando un auto de SAS a recoger el billete y esté estaba en el aeropuerto antes de que el avión saliera a su destino, con lo cual podemos demostrar que al dejar que el personal decida por si mismo, podrá mejorar el servicio, y habrá un Servicio de excelente Calidad, con lo cual podrán conquistar muchos clientes nuevos, y mantener los clientes con los que ya cuentan.

"La nueva América surgirá cuando las organizaciones americanas de servicios sigan la orientación de Albrecht y descubran que los medios y la forma de volver a asumir el liderazgo mundial en los negocios esperan crecer dentro de sus actuales organizaciones si se siguen unas cuantas reglas de sentido común y se piensa como lo hace un cliente".

**JOHN KAPIOTAS PRESIDENTE THE SHERATON CORPORATION**

"De todos los activos de una empresa, es posible que el servicio al cliente sea el extremo de competitividad más fuerte. Una imagen de precio se puede alcanzar o erradicar, casi de la noche a la mañana. Construir una imagen de servicio requiere de tiempo, pero no puede destruirse así como así. De hecho, una imagen de servicio sólida no se puede destruir.

Para perderla hay que traicionarla o ahuyentarla".

"La calidad en el servicio a los clientes aborda un importante tema que, en el momento presente, requiere una gran atención".

**DONALD D. BYERLY CHAIRMAN DE BYERLY'S, INC.**

Respecto a que una imagen de servicio requiere tiempo, lo primero que hay que lograr, es que la gente que está prestando el servicio este consciente y convencido de que este será el arma o la herramienta que lo llevará a conseguir sus objetivos y un mayor número de clientes y generará en el una mayor motivación y por parte de la empresa podrá conseguir una mayor remuneración.

Por otro lado, hay que estar convencidos, que los únicos que pueden destruir o ahuyentar la imagen de servicio que ha sido creada por ellos mismos para la empresa, son los vendedores, y que si ellos no prestan un servicio de calidad, adecuado y con rapidez, no solo la empresa va a perder en cuanto a prestigio, sino que también podrá perder un porcentaje tal de participación de mercado que perjudique en las utilidades de la empresa, por lo cual no podrá generar mayores ingresos ni fuentes de empleo, con lo que se podrá ver forzada a disminuir su fuerza de ventas, y alguno o algunos de los vendedores se podrán quedar sin empleo. Hay que trabajar con entusiasmo y dar el mejor servicio.

### **5.7 PERSONAL DE SERVICIOS AL CLIENTE (VENDEDORES)**

En una economía orientada a la atención a clientes es básica la selección del empleado del departamento de Servicios; en este caso hablamos de los vendedores. Si una compañía pierde clientes debido a su deficiente servicio, el futuro de toda la cadena entre clientes y vendedores está amenazado.

Encontrar a las personas adecuadas para desempeñar el puesto de vendedor requiere de una minuciosa selección, actividad nada fácil para el Área de Recursos Humanos y el Área de Ventas, ya que se necesitan individuos con características específicas.

Para poder elegir al mejor prospecto o candidato, el Área de Recursos Humanos y el Área de Ventas deberán definir las habilidades necesarias para cubrir el puesto, por lo cual es recomendable elaborar una lista de las aptitudes básicas que debe tener el aspirante y tomar en cuenta si se requieren algunas especiales, tales como ser extrovertido, amistoso, comprensivo, etc. Otro paso a seguir es una evaluación de tipo informal, en la cuál se pregunta a nuestros clientes cuales son las formas de comportamiento que tienen los vendedores, cuales les agradan y cuales les disgustan en cuanto al servicio que reciben.

El Área de Recursos Humanos y el Área de Ventas deberán especificar por escrito las habilidades por orden de importancia, y hablar con los vendedores para obtener más información con la finalidad de detallar los requerimientos para la actividad de los mismos.

Se puede realizar un juicio preliminar del prospecto o candidato y evaluar si se adapta al perfil de la empresa, para lo cual las Áreas involucradas pueden basarse en:

¿Cuál es la primera impresión que causó el aspirante?, hay que observarlo como si fuéramos el cliente; ¿está vestido apropiadamente?, ¿tiene aspecto agradable?, ¿parece confiado?; debe analizar la forma de expresarse, ¿están bien pensadas las respuestas a sus preguntas? o contesta por contestar, sin tener conocimientos o una base concreta para sustentar las respuestas, ¿tiene buen manejo del idioma?; deberá llevarse bien con sus nuevos compañeros de trabajo (con todos los promotores, vendedores, supervisor y gerente, si es que existen), al igual que con sus clientes, compradores, dueños de negocio, para lo cual deberá estar consciente de quién es la persona con la que está llevando una negociación, además de poner atención a los mensajes no verbales, ¿se ve calmado y relajado? o ¿está nervioso?, a la hora de despedirse ¿fue su apretón de manos firme o demostró duda?; sus objetivos deben ser ambiciosos, esto con la finalidad de que la persona que va a representar a la empresa o compañía sea una persona que tiende a crecer, esto es que el vendedor tienda a superarse día a día.

Se pondrá a prueba a la persona que ocupará el puesto de vendedor, para analizar como manejará diferentes situaciones y en distintas circunstancias.

Lo importante es seleccionar a alguien capacitado para realizar el trabajo. No se debe mirar a un prospecto y pensar: "cambiará" o "es probable enseñarle a ser más extrovertido". Hay que recordar la existencia de ciertas habilidades que no se pueden adquirir.

Hay que recordar que el vendedor en su actividad de servir al cliente es muy importante para la empresa y/o negocio, no hay que perderlo de vista y considerarlo en todas las decisiones respecto a nuestros clientes, ya que él es el que mejor conoce a los clientes.

### 5.8 REVOLUCIÓN DEL SERVICIO

La revolución del servicio está acumulando vapor a gran velocidad. En las principales industrias de servicio, las compañías más importantes pasan con agresividad a hacer de la CALIDAD DEL SERVICIO su margen competitivo, de manera que el cliente lo perciba. Las aerolíneas, las cadenas de hoteles, los hospitales, las compañías de servicios financieros, los bancos, los servicios públicos, los restaurantes de comidas rápidas, y un sin número de empresas -por nombrar algunas- están impulsando sus organizaciones hacia el suministro de un servicio de calidad.

La gerencia del servicio se está convirtiendo en la nueva arma corporativa para ganar clientes, y la demanda de información y entrenamiento en la gerencia del servicio crece a pasos agigantados.

Todas las grandes compañías están poniendo en marcha la gerencia del servicio; nuevas investigaciones e ideas sobre la gerencia del servicio; errores comunes al lanzar programas de servicios; cómo se crea una cultura del servicio; cómo se utiliza el entrenamiento y la educación; cómo se logra que los gerentes piensen en forma diferente, y mucho más.

## 5.9 LA REVOLUCIÓN DE LA GERENCIA DE SERVICIO

### La inversión de la pirámide... el gran reto.

Un mal servicio se presta sólo.

Un buen servicio hay que administrarlo.

El servicio es la revolución de la década.

Transición de una economía basada en la manufactura, a una que se fundamenta en el servicio.

### **¿Que significa toda esta revolución?**

No son más sonrisas, campañas promocionales, brazaletes, etc... promoviendo el servicio.

Es una nueva manera de pensar hacia el cliente, sus necesidades y expectativas.

Es un nuevo reto para empresas tanto industriales como de servicio.

Es asumir la tarea de diseñar, administrar y evaluar un nuevo producto. EL SERVICIO, producto que será la estrategia competitiva en una economía centrada en el cliente.

### **¿Como diseñar la estrategia de gerencia del servicio?**

#### Condiciones organizacionales básicas

No basta decir... mi empresa se orientará al servicio...en mi empresa el cliente siempre tiene la razón...

Todo esto pueden ser palabras en el vacío, si no existe una cultura del servicio. Para ello, es necesario reestructurar la organización actual.

Nuestras empresas han sido manejadas dentro de los modelos tradicionales de las empresas manufactureras:

En mercados cautivos.

Existen compradores o usuarios. No clientes.

Mercados poco competidos.

Con signos distintivos de la eficiencia y eficacia organizacional como son:

Estructuras organizacionales.

Subdivisiones funcionales.

Asignaciones de mando.

Despliegue de autoridad.

El control.

Las regulaciones.

Estas empresas centradas en los procesos, se olvidan de:

Los mercados.

Los clientes.

De sus necesidades y expectativas.

En este tipo de organizaciones con frecuencia se encuentra a la alta gerencia involucrada:

En la tarea diaria.

En los detalles administrativos.

En el control permanente.



Cuando el cliente entra en contacto con esta organización se encuentra con:

Una estructura dura.

Burocratizada.

Insensible.

Sometida a instancias y procesos que llegan hasta los niveles más altos de la organización.

Los contactos del cliente con la estructura son casi siempre momentos amargos que dejan la sensación de frustración.

La organización piramidal tradicional se debe replantear.

Hay que darle un gran vuelco.

Hay que invertirla.

La inversión de la pirámide es el inicio de la revolución de la gerencia del servicio.

### **¿Que significa invertir la pirámide?**

Entender que el hombre más importante en la organización es el que está en la línea de contacto con el cliente.

### **El hombre de la línea del frente:**

Es allí donde se hace presente la organización cada día, cada instante.

Es allí en la interacción de este hombre con el cliente donde ocurren los momentos de verdad.

Una empresa es buena o mala en la mente del cliente dependiendo de la calidad de su relación con el hombre de contacto que representa en ese instante a la organización.

Los contactos mencionados son momentos de verdad. Son los que dejan la impresión definitiva sobre la empresa. El gerente no puede estar presente en todos ellos. Los clientes no tendrán al gerente en los momentos de verdad.

Pero la empresa sí se hace presente en cada instante. En cada relación empleado-cliente.

Se imagina usted cuántos momentos de verdad ocurren en su empresa cada hora, cada día, cada mes, cada año.

#### Caso SAS de JAN KARLSON.

La empresa tradicional no está diseñada para enfrentar el reto de una economía centrada en el cliente.

Los niveles inferiores en la organización tradicional:

Son los menos preparados.

Los más mal pagados.

Los que menos autoridad tienen.

No reciben información oportuna sobre productos, programas o proyectos de la organización. Carecen de toda información.

No se les capacita y por lo tanto: **No están en condiciones de manejar los momentos de verdad que enfrentan a diario.**

Son sólo puntos de referencia sin capacidad ni capacitación para manejar esa referencia.

La inversión de la pirámide hay que hacerla entonces:

Delegando hasta el nivel más bajo posible las decisiones relacionadas con el cliente.

Descentralizando el poder y la autoridad y eliminando y rediseñando las estructuras organizacionales para hacerlas más simples.

### 5.10 NO BASTA CON INVERTIR LA PIRÁMIDE

Es indispensable que en este nuevo enfoque se diseñen los ciclos del servicio propios de cada empresa y con base en ellos se realice un programa intensivo en el manejo de los ciclos, con lo cual, indudablemente, habilitará a las personas para enfrentar los momentos de verdad.

La alta gerencia tiene un gran papel que cumplir:  
Se requiere de su liderazgo.  
De su coordinación.  
De su compromiso con el servicio.  
De su gran capacidad y responsabilidad en el control.  
Su gran reto es pasar de la operación al comando de la organización.

Esto significa que la gerencia del servicio impone como estrategia prioritaria la atención al cliente interno. Si el cliente interno no está satisfecho, no es respetado, remunerado adecuadamente, capacitado y comprometido, éste no podrá dar un excelente servicio al cliente externo.

Una nueva visión de la organización con estructuras ágiles y simples.

Un nuevo concepto del cliente interno y externo, son el punto de partida para el diseño de una gerencia del servicio que haga más competitivas las empresas industriales y de servicio en una economía centrada en el cliente.

Veamos los elementos que deben integrar el diseño de una estrategia de servicio.

## 5.11 ELEMENTOS DE UNA ESTRATEGIA DE SERVICIO

### 1.- Evangelizar a la alta gerencia:

Si la alta dirección de la compañía no se compromete con la filosofía y las estrategias de la gerencia de servicio, todo esfuerzo será vano. Gerencia visible.

### 2.- Conocer al cliente:

No puede diseñarse una estrategia de servicio si no se conoce al cliente. Una estrategia del servicio debe estructurarse sobre una adecuada base de datos del cliente. Perfiles de clientes.

### 3.- Conocer a la competencia:

Una estrategia del servicio requiere de un conocimiento de las estrategias del servicio de la competencia. Hay que anticiparlas. Los departamentos de inteligencia comercial deben ser el soporte de esta acción.

### 4.- Evaluar la calidad del servicio:

Existen metodologías muy diversas para hacer una buena evaluación una es DOFA (debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas) elaborando matrices y perfiles. Se ha promulgado una norma con la cual se han iniciado programas de evaluación del servicio.

#### 5.- Diseñar Estrategia de servicio:

Cada empresa debe definir su propia estrategia de servicio. Debe quedar inmersa la cultura corporativa de la empresa, sus valores, diferenciación de sus productos, la distinción de sus gentes, será esta su gran **VENTAJA CORPORATIVA**.

#### 6.- Definir los ciclos del servicio:

Identificar los ciclos del servicio, estructurar los procedimientos y determinar la administración y manejo de LOS MOMENTOS DE VERDAD. Existen momentos de verdad genéricos y específicos de cada empresa. Por ello se deben elaborar manuales para los manejos críticos de verdad.

#### 7.- Educar a la organización:

Toda la organización debe conocer:

La estrategia del servicio, los ciclos del servicio y el manejo de los momentos de verdad. La campaña de divulgación debe ser un programa de mercadeo corporativo interno, a manera de servir al cliente interno. El proceso de divulgación y capacitación consolidara la creación de la **CULTURA DEL SERVICIO**.

#### 8.- Educar al cliente externo:

Si no le enseñamos cual es el servicio que queremos prestarle y como utilizarlo, no lo hemos educado, para lo cual, debemos diseñar sistemas y estrategias que permitan indicarle los usos que puede hacer del servicio que ponemos a su disposición.

9.- Monitorear el servicio:

Se deben construir **ÍNDICES DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**, que permitan medir periódicamente los niveles alcanzados en la prestación de los servicios. Debe ser una actividad permanente, cuyos resultados permitirán retroalimentar el servicio y hacer los ajustes requeridos en forma oportuna.

10.- El servicio, una estrategia permanente:

No debe ser temporal, o para resolver una crisis de mercado o de venta. Debe ser un programa permanente es decir una manera de vivir de la organización. Es un reto hacer del servicio una estrategia competitiva. El desarrollo de los mercados, el momento de la competitividad, la apertura de las economías, nos colocan ante el desafío de centrar nuestra acción gerencial en el cliente. No en el cliente que siempre tiene la razón. Este ya no existe.

El cliente que hoy tenemos es aquel **QUE SIEMPRE TIENE LA RAZÓN CUANDO EXIGE QUE LE CUMPLAMOS LO QUE LE PROMETEMOS.**

Una buena estrategia de servicio sólo ofrece lo que puede cumplir. El cliente exige que le cumplamos lo que le prometemos. Que derecho tan simple, pero tan olvidado.

## TEMA I COMUNICACIÓN

No hay que olvidar que para que exista una buena relación entre el vendedor y su cliente debe de contarse con una buena comunicación, para que el vendedor pueda entender lo que su cliente quiere y así poderle ofrecer un servicio de calidad. Por lo que debemos de saber quien es el emisor, y quien es el receptor, para lo cual daremos una breve explicación referente a la comunicación. Siempre que el receptor puede emitir una reacción (feed-back) se establece una comunicación de tipo bidireccional. En caso contrario se habla de comunicación unidireccional. El primer caso es el ideal. El segundo recorta gravemente la correcta recepción del mensaje, y desgraciadamente está muy extendido su uso tanto en las relaciones privadas como en las de ámbito profesional. Existen una serie de barreras que dificultan la comunicación o que incluso pueden llegar a impedirla:

no tener ideas; el emisor no codifica bien sus ideas; se presta más atención a la técnica de la comunicación que al contenido del mensaje; no se escucha o presta suficiente atención; no se habla el mismo idioma; las noticias nuevas pueden llegar a bloquear el proceso de recepción.

Como contrapartida existen una serie de reglas tendientes a mejorar la comunicación: conseguir que el receptor y el emisor hablen el mismo idioma; que exista un respeto mutuo entre los interlocutores; hacer preguntas tales como ¿qué?, ¿quién?, ¿dónde?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿por qué?; concentrarse en las ideas más que en los detalles; prescindir del aspecto y forma de la persona a la que se escucha.

Se debe escuchar con el máximo de atención, ya que esto es la mitad de la comunicación. Los buenos vendedores ya no son aquellos que hablan mucho, sino los que escuchan y así comprenden las necesidades de sus clientes.

Con estas recomendaciones sobre comunicación y otras muchas que podremos encontrar en la práctica, así como una buena capacitación del vendedor, se podrá lograr que tengamos una excelente **CALIDAD DE SERVICIO PARA LOS CLIENTES.**

"Todos los que deseen hacer del buen servicio al cliente una forma de realizar negocios y no un simple lema".

**JAMES R. UNDERKOPFER PRESIDENTE WISCONSIN POWER & LIGHT**

"Una vez más se demuestra claramente comprensión y necesidad de un servicio excelente. Se esboza una estrategia por etapas para lograr el enfoque del cliente. Cuando la Hartford está lanzando su iniciativa más importante sobre la excelencia del servicio, hemos descubierto ideas y procesos invaluable para los que deseen estar cerca de sus clientes".

**DONALD R. FRAHM PRESIDENTE THE HARTFORD FIRE INSURANCE CO.**



## TEMA II ADMINISTRACIÓN DE SU TIEMPO/PUNTUALIDAD

No cabe duda que los vendedores son los más grandes individualistas independientes de nuestro mundo moderno comercial. Es cierto que, por lo regular, dependen de alguien en un punto central; pero a fin de cuentas se manejan solos. Ellos son sus jefes.

Por lo tanto, corresponde al vendedor gobernarse por sí mismo.

El tiempo en sí no vale nada. Lo que vale es lo que se haga con él. Se suele afirmar que el tiempo es oro, que el tiempo está en nuestras manos y que no hay tiempo para pensar; pero el meollo del asunto está en que sólo se dispone de un número determinado de horas durante el día. Lo que se piense de ese tiempo y la forma en que se utilice es lo que verdaderamente importa. **(Administración del tiempo).** Si se deja que escurra por entre los dedos y que se pierda antes de que uno se percate de ello, sin aprovecharlo para nada, las ventas que se hagan no serán numerosas; pero si el vendedor se organiza de tal manera que lo aprovecha bien y que lo haga rendir un beneficio máximo, entonces su tiempo sí será oro.

La eficiencia en el empleo del tiempo es cosa muy personal. A menudo suelen escucharse expresiones tales como: "Francisco es muy organizado; sabe distribuir muy bien su tiempo", o bien: "Tomás salta de una cosa a otra tan erráticamente, que hay que amarrarlo para que termine alguna".

La explicación más viable de la forma en que se utiliza el tiempo, señala la actitud del individuo, más bien que alguna calidad innata y, por consiguiente, si se sabe cuál es esa actitud, será más fácil que se actúe para adquirir la capacidad de aprovechar el tiempo de una manera más productiva. Para ello será necesario, por principio de cuentas, hacer una planeación y programación personal.

Por lo tanto, al tener uno mismo el control de nuestro tiempo, considerando cualquier circunstancia adversa, podrán otorgar a sus clientes un servicio con calidad, al llegar a tiempo (**puntualidad**) a las citas que han hecho, no perderán tiempo y no harán esperar a sus clientes, porque hoy en día el tiempo es oro.

Debe llevar un reporte diario de sus actividades, el cual será revisado periódicamente por un supervisor.

### TEMA III TOMA DE DECISIONES/PARTICIPACIÓN

Algo que importa tener en cuenta es la dinámica humana que tiene lugar entre vendedor y cliente. Se trata de una cosa que conviene considerar primero en términos generales, contra el fondo del panorama social. Los asuntos humanos nunca están en situación de inmovilidad. Constantemente sufren cambios. Pero hay un aspecto fundamental que constituye tal vez el rasgo más típico de la época en que nos ha tocado vivir. Su existencia se aprecia en las gacetillas periodísticas y hasta en el seno de nuestras familias y, claro, como es de suponer, en la actividad de ventas.

Esa dinámica es que cada vez con mayor insistencia, todos quieren participar de la acción; **(tomar decisiones)** ya no se es tan pasivo ni tan tolerante como para soportar que solamente se les hable y diga lo que les conviene, como en otros tiempos. El simple Simón ya no existe. Él y sus congéneres han sido sustituidos por una nueva generación que en general está mejor preparada y es más analítica. Además, está mejor informada y tiene más posibilidades de elección que las generaciones que le precedieron. Los jóvenes son agudos y refinados, saben comprar. La mayor parte de su capacidad de compra se halla en el futuro. Cualquier presentación aduladora, toda insinceridad, o los intentos de manipulación por parte del vendedor, les repugna y ponen en guardia. Sólo aceptan la autoridad de una información real, basada en los hechos.

Esta misma tónica es la que preside sus relaciones personales de amistad. No admiten ninguna forma de imposición por parte de otro.

Una nueva generación, originada en la actual, se halla en los umbrales de la vida y es difícil, por tanto, que la tendencia presente dé marcha atrás. Y esto se ve confirmado por los índices educativos, tecnológicos y políticos: todos apuntan en la misma dirección. Podría decirse que se trata de un nuevo juego que torna en obsoletos muchos textos sobre ventas, sistemas de adiestramiento y prácticas corrientes de vendedores.

Ahora bien, véase un caso en que los preceptos y prácticas tradicionales de ventas se han apartado del enfoque al cliente, tal como es entendido por la actual generación. Al hablar de actual generación no se hace referencia sólo a los compradores jóvenes, sino también a los maduros que ahora tienen más perspicacia. Quizá no se encuentren muy al día en lo que atañe a educación general; pero en cambio tienen acceso a un abundante material informativo, a través de artículos en revistas, y pruebas de productos efectuadas en favor de los consumidores, por investigadores independientes. Otros medios de comunicación masiva también contribuyen a esa actualización.

La entrevista de ventas realizada según los cánones tradicionales, tuvo su origen en una época en que los clientes estaban menos informados y eran más pacientes y protocolariamente corteses que en la actualidad. Es típico su desarrollo en segmentos y fases que comprenden las dedicadas a la introducción y parte media, en las cuales el vendedor se concentra principalmente en describir el producto al posible comprador. Con ello se busca hacerle entender las características y funciones del producto para que capte la utilidad que le puede representar. Esta presentación se basa en hechos y datos. Con ella, el vendedor espera suscitar una actitud favorable en el cliente que le escucha; pero no sabe con seguridad qué es lo que éste piensa. Hay vendedores que recomiendan intercalar de vez en vez algunas breves preguntas, para tantear la disposición del comprador. Muchos prefieren no interrumpir para nada su exposición de hechos, dicen que conviene dar todos los detalles en ese momento y que el convencimiento vendrá después. Es en esta fase y quizá por algunos minutos más, cuando el vendedor ocupa el primer plano y cuando el cliente se concreta a escucharle. Se confía en que esté pensando en el producto mientras oye y observa. En el segmento final de la entrevista, el vendedor suele pasar del monólogo que hasta entonces ha prevalecido, a un diálogo con su cliente. Es de este momento en adelante, cuando entra de lleno a la tarea de estructurar los sentimientos del comprador acerca del producto, para fortalecer su deseo de comprar.

La mayoría de los vendedores presionan fuertemente en esta etapa, pues piensan que es el momento en que la venta se hace o se pierde. Pero resulta que es precisamente entonces cuando el cliente se enfría a menudo. Y es que ve que el énfasis ha cambiado, que se le está presionando; le suena todo a cosa artificial y estudiada, y esto le parece una ofensa a su buen juicio.

Por supuesto, hay muchas variaciones. Algunos vendedores proporcionan una amplia información sobre el producto, seguida por una presión relativamente escasa para cerrar la transacción. Otros hacen lo contrario. Hay diferencias en cuanto a sutileza y habilidad para apelar a las emociones del cliente cuando se trata de hacer que se decida por la compra.

No obstante, los vendedores que consciente o inconscientemente separan los aspectos "información" y "venta" en la entrevista, constituyéndolos en fases distintas entre sí, parten de una suposición equivocada. El error está en separar el raciocinio y las emociones, como si fuesen dos aspectos distintos de la experiencia humana.

Ahora bien, considérense las cosas desde otro punto de vista. Todo pensamiento puede engendrar una emoción siempre que se le dé oportunidad para hacerlo. Toda emoción también puede provocar una intuición y crear a menudo una nueva conciencia de eslabonamiento lógico entre distintos hechos.

Más, ¿habrá una forma de reunir pensamiento y emoción?  
¿Se podrán combinar las ventajas que proporciona la lógica con la creatividad y el estímulo a la acción que suministra la emoción, en la entrevista de ventas?.

Sí, se puede. La forma de hacerlo se señala por el significado de la palabras, participación (**toma de decisiones**) y involucramiento, consideradas juntas. "Participación" significa desarrollar una actividad. "Involucramiento" quiere decir ser atraído, interesarse y concentrarse en lo que se está haciendo. El involucramiento no se deriva necesariamente de la participación. La participación activa en la entrevista ayuda al comprador a entender el producto. También estimula su sentido de involucramiento. Las emociones despertadas por su concentración en la actividad, influyen en él para seguir participando. No se necesita recurrir a ningún estímulo artificial. Si la participación se prolonga, fortalece el involucramiento emocional.

El comprador se interesa cada vez más en la consideración conjunta del producto y en su posible utilidad para él. Este intercambio de pensamiento y emociones originado por la participación y el involucramiento, es lo que lleva a comprar.

La dinámica de una participación y involucramiento plenos, o falta de ella, se denota en el proceso de la venta, a medida que se desarrolla desde su principio hasta su fin.

Se puede tener una idea correcta de nuestras actitudes con respecto de la toma de decisión por parte del vendedor, para poder hacer participar al comprador, y orillararlo a que compre el producto; también vendiéndole un servicio, debido a que el vendedor tiene la plena libertad de tomar sus propias decisiones, teniendo en cuenta que tiene todo el apoyo de sus superiores, para que realice un buen negocio, obteniendo utilidades, tanto como el comprador, como su empresa, y él obtenga un reconocimiento tanto económico, como personal.

Las quejas y sugerencias muy a menudo son escuchadas por gente tan abajo en el escalafón de la toma de decisiones que no puede hacer nada al respecto.

Un turista que llega a devolver su automóvil rentado, se queja con el empleado de la recepción de que las señalizaciones del camino eran inútiles: las direcciones al aeropuerto aparecen en una intersección pero más adelante, cuando el camino se bifurca, ya no se ven por ninguna parte.

Un cliente en un restaurante pide específicamente un White Zinfanel, sin embargo le sirven un Chardonnay "porque eso es todo lo que tenemos". La cajera de un hotel le dice al huésped que espera que haya tenido una estadía agradable sólo para escuchar que éste murmurara algo referente a "las horrendas luces para leer que había en la habitación".



Ninguno de estos comentarios es nuevo o poco común. De hecho, la mayoría de las experiencias que terminan siendo un comentario negativo del cliente comienzan a tomar forma en la primera oportunidad que tiene una persona de expresar su insatisfacción a alguien. Si se puede solucionar inmediata y efectivamente, los clientes probablemente queden tan impresionados como para revertir sus sentimientos negativos y relatar su experiencia de forma positiva.

El problema es que el receptor de una queja o sugerencia se encuentra, por lo general, en la parte más baja de la cadena de la toma de decisiones y no cuenta con ninguna autoridad para hacer algo con el comentario. Lo que es más, la mayoría de las empresas no tienen ninguna manera efectiva, inmediata y recompensatoria de asegurarse de que la información generada por el cliente se eleve a los niveles donde pueden ser solucionados los problemas e implementadas las ideas.

Todas las organizaciones deberían hacer llegar la autoridad para resolver quejas o responder a las sugerencias, tan abajo en la cadena de mando como les fuera posible.

Como resultado de lo anterior, aquéllos interesados en beneficiarse de la promoción de boca a oído necesitan enfocarse a corregir las impresiones negativas y a exceder las expectativas del cliente con el objeto de estimular los comentarios positivos.

Todo lo anterior puede estar en manos del vendedor, que si tiene libertad de tomar decisiones, puede resolver los problemas de los clientes en el momento mismo en que se presentan, dando un servicio de calidad.

#### TEMA IV LIDERAZGO

En numerosas organizaciones, los mandos medios actúan como un factor de resistencia inercial ante las nuevas iniciativas lanzadas desde arriba. Con frecuencia, he oído a ejecutivos quejarse cuando miran retrospectivamente dos o tres años de experiencia con un programa de algo, diciendo: "Ojalá hubiéramos hecho subir a bordo a los que se encuentran directamente relacionados con el cliente. (Vendedor en este caso). De todas maneras ellos nunca apoyaron".

Si no queremos repetir ese canto a los dos o tres años del programa, es conveniente crear un programa de tal manera que los que se encuentran directamente relacionados con el cliente puedan desempeñar un papel esencial para promoverlo en la organización. La alta gerencia necesita dejar muy en claro la parte que van a desempeñar para el éxito del programa. Se espera que cada uno de ellos examine su operación que su departamento la llevará a cabo. Cada uno necesita tener un plan escrito claro, conciso y realista para cumplir el servicio de calidad dentro de su campo.

El plan debe incluir como mínimo:

1. Una clara exposición de la misión de servicio del departamento, sea servicio para el cliente que paga, servicio para el cliente organizacional o una combinación de ambos.

2. Una identificación clara de la población de clientes del departamento y una tarjeta de informes que defina la calidad del servicio según lo reciban los clientes.

3. Una serie de pasos que el gerente de ventas debe proporcionar para predicar, enseñar y reforzar la filosofía del servicio y dar fuerza a los mensajes transmitidos en las sesiones de capacitación.

4. Un plan general para mejorar el producto del servicio del departamento en una forma sistemática, con objetivos específicos, acciones e itinerarios.

La alta gerencia necesita entregar francamente la responsabilidad del servicio a los que se encuentren directamente relacionados con el cliente y esperar que ellos completen todo. La fuerza de choque puede vigilar aquellas cosas que afectan a toda la organización, pero a la larga cada uno de los gerentes debe hacer que el programa cobre vida en sus unidades y que se mantenga en marcha a través de la fuerza de su liderazgo.

## CAPITULO VI

## CAPITULO VI CASO PRÁCTICO

Basado en una auditoría administrativa que se llevó a cabo en una empresa familiar, denominada Forrajes y Nutrimientos San Felipe de Jesús, S.A. (FYNSA) en el área de ventas que incluye los siguientes puntos:

- Una revisión e informe sobre el control interno del negocio. Que pondrá directamente su atención en la administración sobre la responsabilidad con respecto a este control y de sugerir que se debe contar con la protección contra fraudes (faltantes de dinero y cuentas incobrables) y otras irregularidades y su descubrimiento, es una función del sistema de control.

- Una revisión sobre las actividades del personal, principalmente los vendedores, para que tengan una ruta diaria y definida, así como cuotas de ventas a cubrir mensualmente. Deberá llevarse acabo un reporte diario de visitas y actividades. Para poder así también comprobar que se está cumpliendo con un servicio continuo y de calidad.

- Se enfatizara en la reorganización administrativa, formando una mejor estructura dentro del negocio, con actividades bien definidas para cada persona dentro del mismo.

- Una revisión o pruebas de los registros y demás datos, siguiendo procedimientos de auditoría de aceptación general y aplicables, u otros que el auditor juzgue necesarios, sin hacer una auditoría detallada. Aquí se enfatiza la práctica de muestreo, en contraste con el examen detallado de todas las transacciones.

- Una revisión al sistema de facturación y cobro, ya que se tienen deficiencias en este punto, que pueden agilizar, tanto la facturación como el cobro de las mismas.

- Debemos tomar en cuenta las clases de productos que se comercializan. La naturaleza del mercado donde se venden los productos, condiciones de precios y tendencia de las ventas, métodos de publicidad, competencia, para así poder realizar una planeación que logre generar mayores utilidades. Contando con el apoyo de todo el personal, logrando una interacción para el mejor logro de este objetivo. Todo lo anterior mediante un aumento en las ventas, así como en los cobros. Hay que motivar a las personas para que puedan cumplir con sus actividades.

- Todos los objetivos van enfocados a la reorganización del negocio (en el área de ventas), por lo que toda la información necesaria deberá ser proporcionada a la brevedad posible, dicha información será confidencial y utilizada solamente dentro del lugar donde se encuentra establecido el negocio

## EL POR QUÉ DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Se ha mencionado que el motor del desarrollo de nuestro país es la productividad, la que hay que buscar con base en un proceso continuo, en el que previamente se establecen objetivos y políticas, con la idea de cambiar la mentalidad actual y concientizar al empresario mexicano a conceptuar las cosas bajo un principio de costo - beneficio, bajo procedimientos, métodos, técnicas, mayor énfasis en ventas y en el servicio a los clientes, y medios que se pueden poner a su alcance en forma sencilla y práctica.

El concepto de productividad corresponde a los campos económico y social y depende de la adecuada administración de las empresas, el que se derive el bienestar del ser humano. Por lo tanto, pertenece a una adecuada aplicación de ésta disciplina, el que permite analizar conceptos nuevos en el proceso de operación.

El empresario requiere de conocer alternativas que le orienten a conducir sus acciones, por lo que se hace muy conveniente que estas situaciones se divulguen, se conozcan y se consideren en las decisiones fundamentales de la dirección, pues en la búsqueda de nuevos caminos por lo que hemos de rebasar y superar los procesos actuales y llegar a otros que sean más satisfactorios. (Ventas y Servicio al Cliente)



Se requiere de una actitud mental que acepte el cambio, y que sin estancamientos los esfuerzos se aprovechen y los recursos tengan un destino mejor.

Todos los profesionales tenemos una misión que cumplir con acciones concretas. Está es una de ellas, clara y precisa; lo que hay que aceptar es la capacidad de incorporar y estructurar nuevos procedimientos para qué, en forma más eficiente, se aprovechen los esfuerzos, se genere riqueza y se coadyuve a que las empresas sean más sustanciales.

México requiere de empresas que atiendan objetivos enfocados a mejorar las situaciones de algunos sectores de la población, sobre todo en el servicio que prestan. Las empresas son agentes dinámicos del desarrollo; a ellas les corresponde, como papel fundamental, desarrollar la actividades productivas y sociales que nuestro país requiere.

Es necesario buscar nuevos caminos, encontrando estrategias, procedimientos y procesos que permitan mejorar la economía, y que propicien un mejor desarrollo con métodos y técnicas que sean más operativas; con sistemas tal vez aún no explorados y en el que se alienta la creatividad, siempre con un criterio de rentabilidad que permita un mejor equilibrio. Lo que se pretende es promover la eficiencia con métodos idóneos, para un mejor desarrollo y un mejor aprovechamiento de nuestros recursos.

Consideramos a la auditoría administrativa como un control preventivo que la dirección debe ejercer, pues mediante ésta técnica revisa objetivos, políticas, programas de trabajo, estructuras orgánicas, controles operativos, sistemas y procedimientos; utilización de recursos y aprovechamiento del personal; como se llevan acabo las ventas y como se otorga el servicio; determina objetivamente posibles anomalías, que limitan el funcionamiento de un organismo social, que le permite en forma oportuna, considerar en sus decisiones los factores que afectan la operación de la empresa.

#### **OBJETO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

El propósito de la auditoría administrativa consiste en evaluar el fundamento de la administración, mediante la localización de irregularidades o anomalías y el planteamiento de posibles alternativas de solución.

La finalidad primordial es apoyar a los niveles de supervisión a lograr una administración más efectiva, mediante la presentación de resultados que surjan de la práctica de auditorías.

Durante el desarrollo de la Auditoría Administrativa se podrán realizar diversos estudios para determinar a fondo deficiencias que sean causantes de la problemática, presente o futura.

La Auditoría Administrativa proporciona, en calidad de consejo, una opinión profesional e independiente con relación a la administración de las empresas, obtenida ésta como resultado de estudios e investigaciones de carácter profesional, quedando bajo la responsabilidad de la persona que tenga la autoridad de la unidad u organismo social, la ejecución de las sugerencias que se le proporcionen, entendiéndose que la responsabilidad no se puede delegar y es inherente a la función de dirección.

El alcance de la Auditoría Administrativa puede abarcar una función específica; o bien, se le puede dar un enfoque de sistema y puede abarcar una unidad o grupo de unidades que forman un organismo social.

Su campo de aplicación se circunscribe a la universalidad de la administración; esto obedece a que sus principios son generales y aplicables en cualquier organismo o unidad administrativa.

La función de la Auditoría Administrativa consiste en realizar el análisis y dictamen de las actividades que lleva a cabo una unidad administrativa para verificar que se ajusten a los objetivos y políticas establecidas, así como para comprobar la utilización racional de los recursos técnicos, materiales y financieros, y el aprovechamiento del personal en el desarrollo operacional, y evaluar las medidas de control que aseguran los resultados esperados.

El proceso de la Auditoría Administrativa, consta de las siguientes etapas:

- Planeación (Carta de propuesta de Servicios, Contrato)
- Diagnostico (Enmarcar los problemas a tratar)
- Examen (Cuestionarios)
- Evaluación (Análisis y Evaluación de información)
- Presentación (Reporte o Recomendaciones)

Ventajas de la Auditoría Administrativa:

1. La aplicación de conocimientos profesionales con personal de experiencia y capacitados en áreas específicas.
2. Aplicación actualizada de conocimientos, ya que el auditor tiene la obligación de conocer los avances técnicos del área administrativa, así como el estar al tanto de la solución de problemas que le permitan resolver con rapidez y eficiencia, las situaciones que detecte con anomalías.
3. El auditor debe concentrar su esfuerzo y tiempo en un problema específico para obtener los resultados deseados.
4. La imparcialidad debe de ser una cualidad del auditor, ya que al conocer las situaciones, estando fuera de la empresa, debe de emitir un juicio libre de prejuicios.
5. El auditor proporciona servicios profesionales calificados sin gravar permanentemente los costos, ya que, generalmente se contrata para un trabajo específico.

## **OBJETIVOS**

Evaluar que la contratación, administración y remuneración del personal en el área de ventas, propicie su óptimo aprovechamiento para el eficiente y eficaz logro de metas y objetivos, así como también que el personal con el que se cuenta, tenga la motivación necesaria para realizar sus tareas y con esto logren sus objetivos de ventas y servicio a los clientes.

## **DIAGNÓSTICO**

### **Análisis del área de ventas**

La información proporcionada para dicho análisis es la siguiente:

- a) Personal
- b) Ventas
- c) Servicio al Cliente
- d) Facturación y Cobro
- e) Créditos
- f) Almacén e Inventarios
- g) Productos

## **A) PERSONAL**

Se cuenta con 5 vendedores, 3 repartidores, un almacenista, y una persona que se encarga de facturar y entregar los pedidos, lo cual hace que exista mucha pérdida de tiempo, y los vendedores no aprovechen ese tiempo en realizar un mayor número de visitas.

Administrativamente, se tiene un deficiente control sobre los vendedores y repartidores, ya que no se cuenta con un sistema de ventas, el cual debería contar con un Gerente del área de ventas, y un supervisor de ventas, ya que los vendedores hacen su trabajo como quieren, debido a que no se tiene una supervisión, y ellos mismos son los que surten pedidos que los repartidores no pueden, ellos mismos venden-surten-cobran, y no están vigilados.

Tampoco se cuenta con una supervisión a los repartidores. Y solo una secretaria, toma pedidos telefónicos, y lleva el control de toda la papelería.

## **B) VENTAS**

El vendedor se hace no hace, hay que recordar que se venden satisfactores y no necesidades. El producto puede existir pero en un cierto caso no se necesita hasta que ese producto sea satisfactor. La venta es más compleja y cada día se compran cosas que no son necesarios.

Debemos definir que son las ventas dentro del negocio, y definir también en que negocio estamos, por qué como ya se menciono anteriormente en el apartado de PERSONAL, existen muy pocos vendedores, a los que se tiene que capacitar, en lo que son las ventas, desde su concepto, una técnica de ventas y un sistema de ventas, así como sugerirles como pueden seguir un proceso de ventas para realizar mejor sus labores.

No se cuenta con una ruta fija para cada vendedor, y tampoco tienen cuotas fijas de ventas, y al no tener una persona encargada de facturar y otra de surtir los pedidos, debido a que esa labor la desempeña la misma persona, los vendedores pierden mucho de su tiempo, y no hacen las visitas necesarias en un día.

### **C) SERVICIO AL CLIENTE**

Debido a la falta de un control, y de un departamento de ventas, que cuente con una estructura determinada, manual de procedimientos, así también como políticas de ventas; y a las deficiencias que presenta el negocio en general, no podemos hablar de que exista un servicio al cliente, debido a que no se da un seguimiento y continuidad a los clientes porque no se tiene una supervisión y un control sobre la cartera de clientes que existen ya que muchas veces los clientes cuando hablan por teléfono para que le tomen algún pedido de urgencia no recuerdan el nombre de la persona que les atiende, y esto causa confusiones a la persona que atiende la llamada en

cuanto a que vendedor le corresponde ese cliente, y por lo que surgen problemas entre los vendedores, con lo que se le pierde la pista a un cliente, y no se le puede dar el servicio y atención debida, por lo que el cliente se queja de que no le atienden, que no le otorgan el servicio, y llegan a dejar de comprar, y se van con la competencia. Hay que hacer entender a todo el personal, que al otorgar un servicio de calidad, van a salir beneficiados tanto ellos como la empresa.

#### **D) FACTURACIÓN Y COBRO**

En cuanto a la facturación, se tienen deficiencias, ya que la misma persona, factura, recibe pedidos, surte pedidos, y no se da abasto, por lo que se necesita un análisis a fondo, de cuantas personas son necesarias para satisfacer los pedidos diarios.

En cuanto a los cobros, los vendedores son los que realizan esta labor, pero tienen algunos problemas con los clientes debido a el crédito, porque después hay clientes morosos, que no permiten sanear sus saldos y que se les pueda volver a surtir.

Por lo que se necesita una supervisión más estricta y control sobre el cobro y seguimiento del crédito por cada cliente.



## **E) CRÉDITOS**

Se debe de seleccionar cuidadosamente, y con previas recomendaciones a los clientes a los que se les podrá otorgar créditos, y cuanto tiempo se les otorgará, todo dependiendo de los volúmenes de compra que tengan, y de los pagos que vayan realizando.

## **F) ALMACÉN E INVENTARIOS**

No se cuenta con un registro y control de entradas y salidas de almacén, por lo que no se tiene tampoco un control estricto sobre los inventarios, sino que solamente se da de baja los productos que salen, y se introducen al inventario los productos nuevos, es decir, no se cuenta con un inventario físico.

## **G) PRODUCTOS**

Al no contar con un adecuado control de inventarios, no se tienen completas las listas de precios de todos los productos con que se cuentan, y los vendedores, no conocen totalmente los productos que se manejan.

Existe un desconocimiento por parte de todo el personal, de los productos que existen, debido a que existe una enorme variedad de ellos, entre los que podemos mencionar, que se pueden catalogar, debido a que se manejan medicinas

veterinarias, alimentos balanceados para mascotas, y una infinidad de accesorios, semillas, animales vivos, etc...

Por lo que se tendrá que hacer un catalogo, dividiendo los productos por variedades y por características.

Con todo lo anterior, se tiene que hacer una reestructuración del área de ventas, principalmente, empezando por contratar un mayor número de personal, iniciando por un Gerente y un Supervisor, que pongan en orden a los vendedores, que fijen rutas y cuotas. Para que se pueda ver con mas exactitud el desplazamiento y/o aumento de las ventas. Que se mantengan motivados a los vendedores para que vendan y cobren más mes a mes, y esto se refleje en los resultados de la utilidad del negocio. Por otro lado se debe de contratar personal de apoyo para la persona que se encarga de facturar y surtir los pedidos, por qué esto repercutiría en el tiempo que se pierde, por qué pierden visitas y ventas.

Por otra parte se necesitaran contratar más repartidores, para que los vendedores sólo se dediquen a su labor; a vender y a cobrar. Mejor trato al cliente, es decir, un excelente servicio.

Se necesitará de capacitación a nivel de vendedores y repartidores.

Se necesita implementar un mejor sistema de registro de entradas y salidas de almacén y una mayor vigilancia sobre los inventarios.

Se necesita realizar un catalogo de productos, por variedades y características.

Todo lo anterior implica un costo bastante elevado, pero que a largo plazo se verán resultados en utilidades.

**CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

PUESTO: \_\_\_\_\_

TIEMPO EN EL PUESTO: \_\_\_\_\_

GRADO MÁXIMO DE ESTUDIOS: \_\_\_\_\_ EDAD: \_\_\_\_\_

OBJETIVO PRINCIPAL DE SU TRABAJO: \_\_\_\_\_

**PLANEACIÓN**

¿SE HA ALCANZADO EL OBJETIVO DE SU TRABAJO? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿POR QUÉ? \_\_\_\_\_

¿EN QUE MEDIDA SE HAN ALCANZADO LOS OBJETIVOS HASTA ESTE  
MOMENTO?: \_\_\_\_\_

¿EXISTE ALGÚN MEDIO DE CONTROL PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿CUÁL? \_\_\_\_\_

¿CUALES SON LAS PRINCIPALES LIMITACIONES PARA CUMPLIR CON SU  
OBJETIVO? \_\_\_\_\_

¿SE ENCUENTRAN CLARAMENTE DEFINIDAS LAS POLÍTICAS DEL NEGOCIO?

(POR ESCRITO) SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿POR QUÉ? \_\_\_\_\_

**ORGANIZACIÓN**

¿SE CUENTA CON UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN QUE DESCRIBA LAS

FUNCIONES DE CADA PUESTO? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿POR QUÉ? \_\_\_\_\_

¿CONSIDERA QUE EXISTEN FUNCIONES QUE ORIGINEN UNA DUPLICIDAD DE LABORES EN EL NEGOCIO AL QUE PERTENECE? SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_ ¿POR QUÉ?

¿CREE USTED QUE SOBRAN O FALTAN PUESTOS PARA CUBRIR SUS NECESIDADES? SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_ ¿POR QUÉ?\_\_\_\_\_

INDIQUE CUALES SON LOS PUESTOS QUE SOBRAN O FALTAN EN EL NEGOCIO:

¿CONSIDERA QUE EL PERSONAL ESTÁ CAPACITADO PARA REALIZAR SUS FUNCIONES ADECUADAMENTE? SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_ ¿POR QUÉ?\_\_\_\_\_

¿CONSIDERA QUE EL PERSONAL CON EL QUE SE CUENTA ES EL REQUERIDO PARA LA CARGA Y VOLÚMENES DE TRABAJO? SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_ ¿POR QUÉ?

**PERSONAL**

¿SE CUENTA CON PLANES DE CAPACITACIÓN? SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_ ¿POR QUÉ? \_\_\_\_\_

¿EXISTEN PLANES DE INCENTIVOS? SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_ ¿CUÁLES?\_\_\_\_\_

¿EXISTEN PLANES DE PROMOCIÓN? SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_ ¿CUÁLES?\_\_\_\_\_

**DIRECCIÓN**

¿EXISTEN NIVELES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DEFINIDOS PARA  
LOS INTEGRANTES DEL NEGOCIO? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿CUÁLES? \_\_\_\_\_

---

¿CREE USTED QUE LA AUTORIDAD ESTE DEBIDAMENTE DELEGADA PARA  
DESARROLLAR LAS FUNCIONES? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿POR QUÉ? \_\_\_\_\_

---

¿CREE QUE HAYA SUPERVISIÓN ADECUADA PARA LAS OPERACIONES DEL  
NEGOCIO? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿POR QUÉ? \_\_\_\_\_

---

¿CREE QUE HAYA ABUSO DE AUTORIDAD POR PARTE DE SUPERIORES?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿POR QUÉ? \_\_\_\_\_

---

¿CONSIDERA ADECUADA LA INFORMACIÓN TANTO INTERNA COMO EXTERNA  
QUE SE RECIBE EN EL NEGOCIO? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿POR QUÉ? \_\_\_\_\_

---

¿LA COMUNICACIÓN QUE TIENE CON SUS SUPERIORES Y COMPAÑEROS ES  
ADECUADA? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿POR QUÉ? \_\_\_\_\_

---

¿QUE MEDIOS DE COMUNICACIÓN SE UTILIZAN PARA HACER LLEGAR LAS  
ORDENES A LOS SUBORDINADOS? \_\_\_\_\_

---

¿CREE USTED QUE ESTOS SEAN LOS MEDIOS MÁS APROPIADOS?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿POR QUÉ? \_\_\_\_\_

---

¿UTILIZAN MEDIOS DE COMUNICACIÓN (REPORTES E INFORMES) QUE  
USTED HAGA LLEGAR A SUS SUPERIORES? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿POR QUÉ? \_\_\_\_\_

---

¿EXISTE MALESTAR, PROBLEMAS, FRICCIONES ENTRE EL PERSONAL?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ INDIQUE SU CAUSA \_\_\_\_\_

**CONTROL**

¿HAY CONTROL DE ASISTENCIAS EN EL NEGOCIO? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿CUÁLES? \_\_\_\_\_

¿HAY CONTROL DE LAS VENTAS REALIZADAS POR CADA VENDEDOR?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿CUÁLES? \_\_\_\_\_

¿COMO SE CONTROLAN LOS PEDIDOS A LOS CLIENTES? \_\_\_\_\_

¿EXISTE COMUNICACIÓN ENTRE LOS VENDEDORES? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿DE  
QUE TIPO? \_\_\_\_\_

¿EXISTE UN CONTROL DE INVENTARIOS? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿CUÁL? \_\_\_\_\_

¿EXISTE UN CONTROL SOBRE LA FACTURACIÓN Y COBROS? SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_ ¿CUÁL? \_\_\_\_\_

¿QUISIERA AGREGAR ALGUNA OPINIÓN, COMENTARIO, SUGERENCIA A  
ESTE CUESTIONARIO? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿CUÁL? \_\_\_\_\_

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

\_\_\_\_\_  
NOMBRE DEL ENTREVISTADO

\_\_\_\_\_  
NOMBRE DEL AUDITOR

FECHA: \_\_\_\_\_

## **ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE INFORMACIÓN**

En base a los cuestionarios aplicados, y a la información obtenida del negocio, nos permitimos emitir los siguientes comentarios.

En el aspecto de planeación no se alcanzan los objetivos básicos del negocio debido a que el vendedor solo trata de conseguir sus propios objetivos, y no tiene conocimiento de los objetivos y políticas del negocio, dado que los primeros no se dan a conocer ampliamente, y las segundas no existen. Anadado a todo lo anterior, no se tiene en claro cual es el concepto de lo que es una venta, y no se tiene bien definido en que negocio se encuentran, ya que los vendedores no han sido capacitados, y por lo que requieren de un curso sobre ventas y servicio al cliente. (Capítulos I y II)

En cuanto a su organización, primeramente, no se cuenta con una estructura organizacional bien definida, es decir, no se tiene un organigrama, no se cuenta con un manual de organización, por lo que se origina la duplicidad de funciones, además de que los vendedores y repartidores no cuentan con la supervisión y control que se debe tener, para que ellos cumplan sus tareas, sigan las rutas que se les fijaran, así como sus cuotas mensuales. El número de personas que laboran en el negocio, no son suficientes para cubrir toda la carga de trabajo.



Los puestos que se señalan como importantes y urgentes son: Gerente de Ventas, Supervisor, Capturista, Despachador de pedidos y Contador. Además de estos síntomas, debe considerarse que el personal no está lo debidamente capacitado para realizar la función que le corresponde según su puesto.

Referente al personal que labora en el negocio, no es necesario un plan de capacitación en el que se eroguen muchos recursos monetarios, simplemente elaborar una descripción de lo que el ocupante del puesto tiene que realizar. Aunque hemos mencionado que no estaría por demás el realizar un curso de capacitación, sobre todo en lo referente a las ventas y servicio al cliente. La capacitación se puede dar por medio de la práctica continua y la supervisión estrecha de algún superior. Por otro lado, los planes de incentivos deben de ser conocidos por todos los empleados, ya que esto los puede motivar a conocer su trabajo y a saber las necesidades y requerimientos de la empresa.

Para dar un ejemplo más claro, la persona que tiene como función el ser secretaria, tomar pedidos, y estar al pendiente de los pagos con cheque, debe saber la importancia que tiene dentro de la empresa; así todo el mundo debe saber cuál es su función dentro de la empresa, y saber la importancia que su trabajo tiene para la misma. (Capítulo III)

En cuanto a los planes de promoción, se deben de dar por acuerdo de todos los empleados de la empresa. El ascenso se va a llevar a cabo cuando el supervisor considere que el aspirante al puesto reúna con todos los requerimientos del puesto a ocupar.

En la dirección, es obvio que la diferencia entre el Gerente General (Dueño) y los demás va a ser marcada, pero él debe de saber diferenciar que todos los subordinados tienen las mismas condiciones entre ellos. Deben de acudir a buscar ayuda entre ellos cuando se presente algún problema. También nos dimos cuenta de que se dan duplicidad de ordenes, ya que tanto el Gerente General, como el Gerente Administrativo (Dueña), dan una orden el uno o el otro, y posteriormente, el que no dio esa orden da una contra orden, y lo que logran es confundir a los miembros de la empresa; por lo que hay que lograr una mayor comunicación entre el Gerente General y el Gerente Administrativo, para que no exista dicha confusión.

Pero el problema no es sólo eso, sino que ninguno de los dos Gerentes, delegan la autoridad en los subordinados, debido a que no existe ningún esquema y estructura organizacional, que de una mayor jerarquía a alguno de los subordinados.

En el área del control, hay un hueco que debe ser cubierto lo más pronto posible, por medio del control, podemos conocer si los objetivos se han logrado. En cuanto a la falta de documentos para el registro de las asistencias, es urgente que se realicen formatos para saber el dato exacto. El control en cuanto a los pedidos, debe de ser archivado en un lugar en donde todos los que tengan necesidad tengan acceso inmediato. Por otro lado, la cultura de servicio al cliente, debe de ser propiciada por los mismos compañeros de trabajo (pero no olvidar que el dueño debe de estar de acuerdo y convencido), en dado caso de recibir la llamada de un cliente, para buscar a un determinado vendedor y éste, no se encuentra, se debe de atender y resolver el problema de una manera cordial y amistosa.

Se sugieren juntas periódicas entre el supervisor y los vendedores, para que éstos comuniquen sus inquietudes al superior y en caso de haber alguna diferencia o conflicto entre ellos se resuelva lo más pronto posible.

## RECOMENDACIONES Y POSIBLES SOLUCIONES

### PLANEACIÓN:

- Es necesario que se transmitan los objetivos generales que quiere lograr la organización, así como su constante supervisión y control de los mismos.

- Subordinación de los objetivos particulares hacia los generales.

- Fijación de cuotas y rutas de venta, así como un reporte diario de ventas, que se presentara al supervisor, y este a su vez realizara un reporte mensual de cubrimientos de cuotas, y también un reporte de cuantos clientes se visitaron diariamente y con que periodicidad por vendedor. Y así se lograra un mejor servicio, ya que al tener control sobre las visitas que realizan los vendedores a sus clientes, se podrán manejar de mejor manera las rutas, tratando de resolver también los problemas de distribución por parte de las personas que se dedican a las entregas.

- Realizar por escrito las políticas y la misión de la organización, así mismo dar a conocer estas a los miembros de la misma. Así mismo, dar a conocer, los conceptos de Ventas y Servicio, para que sepan que es lo que están haciendo y en que negocio están. (Capítulos IV y V)

- El conocimiento por parte de los empleados para que estos sepan que se espera de ellos y como lo deben lograr, además de que exista una integración de las funciones con la persona.

- Que exista una congruencia entre la misión, la planeación, los objetivos, y metas de la organización.

#### **ORGANIZACIÓN:**

- Implementar una estructura acorde a la estrategia planteada. (Anexo 2 y Anexo 3; organigrama actual, y organigrama reestructurado)

- Realizar un manual de organización, en el que se contenga toda la descripción detallada de puestos y funciones, así como su división de áreas y la relación entre ellas. También deberá incluir las políticas, tanto de ventas, como de crédito, para que el personal, sepa que es lo que tiene que hacer y como hacerlo. Con lo cual, se podrá lograr un mayor rendimiento en el tiempo, y así se tendrán mayores ventas y unos clientes más contentos y satisfechos con el servicio que se les está ofreciendo.

- Evitar la duplicidad de funciones por medio de la delimitación sistemática de responsabilidades y actividades.

- En cuanto al número de personas que integran la organización, no debe de ser tal que obstaculice funciones ajenas, y no debe ser menor, para que puestos externos realicen funciones internas.

- Atendiendo al punto anterior, se sugiere la contratación inmediata de personal capacitado, para que cubra los siguientes puestos:

- a) Gerente de Ventas (Que tenga experiencia en el área y escolaridad mínima a nivel licenciatura)
- b) Supervisor (Con experiencia en el área y manejo de personal)
- c) Despachador de Pedidos (Experiencia en el área y manejo de archivo, además de contar con conocimiento de los productos que se manejan)
- d) Capturista (Manejo de Pc's y software actualizado)
- e) Vendedores (Con experiencia en el área y ramo veterinario)
- f) Contador (Que cuente con una escolaridad mínima de licenciatura y experiencia mínima de 3 años)

- Elaborar un programa de capacitación para el personal con el que cuenta la organización actualmente, el cual no debe de ser considerado como un gasto, sino como una inversión, que generará a largo plazo utilidades. Se recomienda un curso de inducción en ventas y servicio al cliente.

**PERSONAL:**

- Contratar al personal que cumpla los requisitos anteriormente mencionados, además de que cuente con una presentación adecuada, para que sea en beneficio de la organización y de la propia persona. El vendedor deberá presentarse bien vestido ante sus clientes, para que el cliente sienta que desde la forma de vestir del representante, se le está dando su lugar en importancia, y se le está ofreciendo un servicio de calidad.

- No aceptar dentro de la organización al personal que no este dispuesto al cambio dentro de la misma.

- Tratar de armonizar las relaciones interpersonales, tanto al nivel de subordinado como superior, a través de una mayor y mejor comunicación.

- Reuniones periódicas entre vendedores y su supervisor para determinar las necesidades de los vendedores, así como los requerimientos del departamento de ventas.

- Motivar al personal mediante premios y bonificaciones en base a su desempeño y cubrimiento de cuotas mensuales de ventas.

- Otorgar mayor grado de responsabilidad al Gerente de Ventas, para que este pueda actuar con mayor libertad e independencia.

**PROMOCIÓN:**

- Cuando exista una vacante en los puestos que surjan de la reestructuración, se tomará en cuenta primeramente a los candidatos internos de la empresa que tengan un mayor desempeño en sus tareas, y un deseo de superación. Si ninguno de los vendedores cubren estos requisitos, se buscará un candidato fuera de la organización.

**DIRECCIÓN:**

- El Gerente General de la organización deberá de delegar autoridad y funciones al Gerente de área, así como de crear una cultura comunicativa entre todos los niveles de la organización.

**CONTROL:**

- Es esencial implementar un sistema de control y supervisión sobre los objetivos organizacionales.

- Implementar un sistema de archivo para contener documentos importantes y necesarios de la organización.



- Diseñar un sistema apropiado de registro de asistencia diaria.

- Implementar un sistema que controle las entradas y salidas de mercancías del almacén. (Control de inventarios)

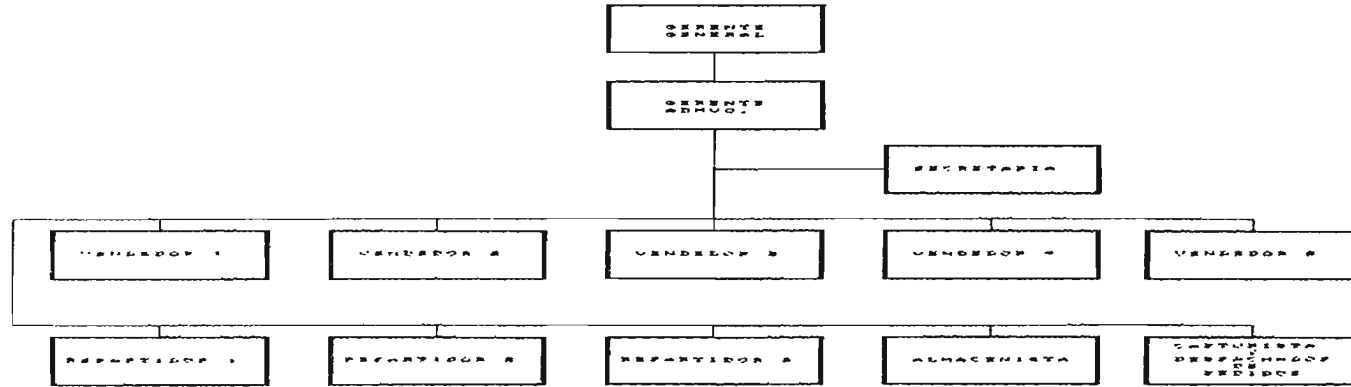
- Llevar un control sobre los pedidos surtidos a diario, así como la facturación y cobro de los mismos. Con lo que también se lograría un Servicio de Calidad, y los clientes estarán contentos, y seguirán fieles a la empresa.

- Implementar una base de datos con el fin de agilizar las operaciones a los clientes conocidos y poder actualizarla.

- Se debe de contar con un sistema en red, para poder controlar los inventarios, los pedidos, la facturación y cobros por cada cliente, para que no se tengan mermas o pérdidas ni fugas de efectivo.

## ANEXO 2

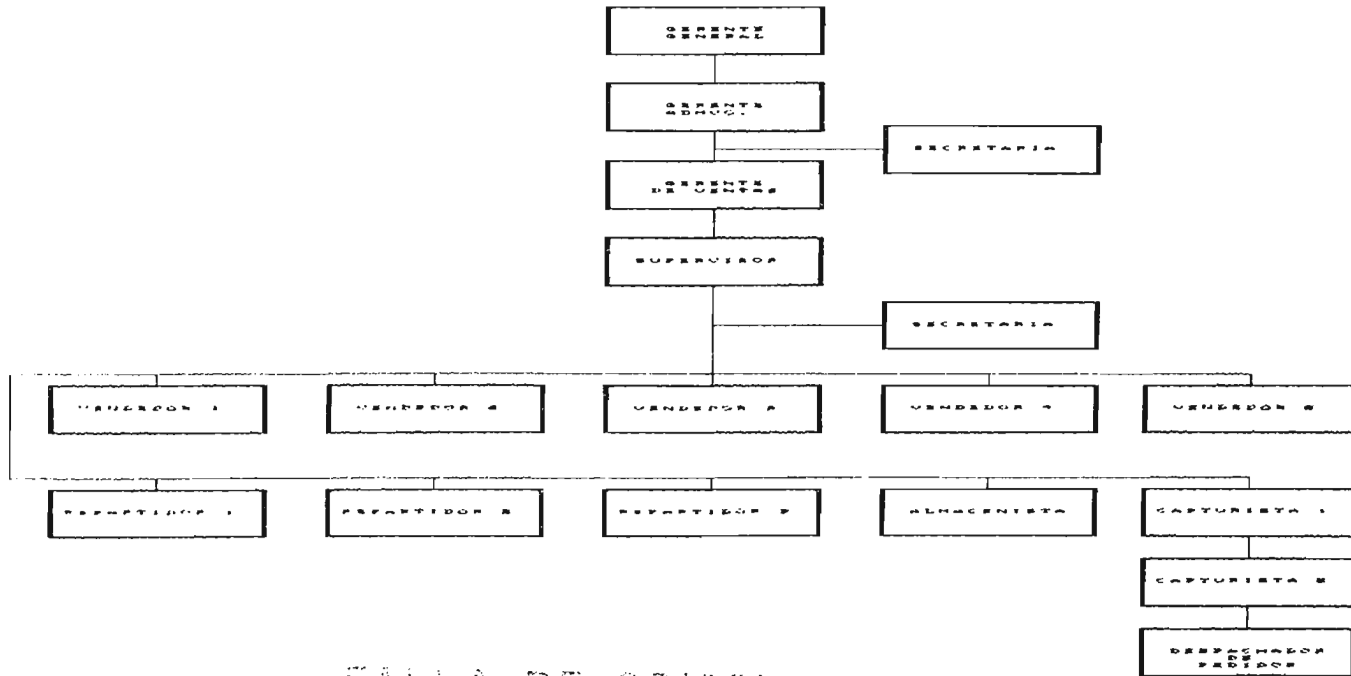
ANEXO 2  
ORGANIGRAMA ACTUAL  
FYNSEA



FALLA DE ORIGEN

## ANEXO 3

ANEXO 3  
ORGANIGRAMA REESTRUCTURADO  
FVNSA



FALLA DE ORIGEN

# CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La recomendación que doy a cualquier vendedor sobre lo que necesita, para realizar una buena negociación, y por lo tanto mencionaré algunos puntos que le podrán servir:

1. Darle a los clientes sentido de individualidad.
2. Flexibilidad.
3. Disposición al cambio.
4. Rapidez para cambiar.
5. No estar con un cliente y pensar en otro. El vendedor que depende de un cliente es malo.
6. Dar conferencias frente a muchas personas que proceden de diferentes sectores de la organización y que hablan diferentes idiomas.
7. Gran dominio de la personalidad, seguridad, profesionalismo, sangre fría.
8. Conocimiento del producto, en todos sus aspectos.
9. Hablar y explicarse bien.
10. Delinear a los clientes (Ser un poco Psicólogo).
11. Asesoría del vendedor a los clientes.
12. Cultura y filosofía comercial.
13. Compartir riesgos y recomendaciones de productos desarrollados o explorados en común.
14. Saber para quién trabaja, y en que negocio se está.
15. Comprender (ver con los ojos del cliente).
16. Vender satisfactores en vez de productos.
17. Individualizar.

18. El cliente quiere crecer, y hay que decirle como.
19. Expresar todo en ventajas para el cliente.
20. Demostrarselo.
21. Información actualizada sobre los clientes.
22. Información actualizada sobre tendencias económicas.

Todos los puntos anteriores son necesarios, para que el vendedor deje de creer en el fracaso, y pueda ver las cosas con "un par de anteojos nuevos"; pensar siempre positivamente en que ¡EL FRACASO ME HARÁ CRECER!

Podemos asegurar que cualquier organización, sea cual fuere el giro de la misma tendrá como objeto el generar la recompra y buscara que el mismo cliente sea su mejor publicidad; todo esto aunado precisamente a la Calidad de Servicio que se le proporcione, por lo que debemos tener en cuenta que el mejor servicio siempre será parte esencial para la permanencia de la organización en el mercado.

Una recomendación que nunca estará por de mas repetirla, es que debe existir una comunicación clara, transparente, eficiente y sobre todo hay que eliminar la sobre venta. Ya que de esta manera se podrá proporcionar un mejor servicio al cliente.



Para poder tener una excelente calidad de servicio, debemos contar con lo siguiente:

- 1- Disponibilidad de todos los productos que pide.
- 2- Surtido oportuno y suficiente de acuerdo a sus necesidades.  
Frecuencia, distancia, tiempo y cantidad.
- 3- Estructura correcta de visitas por parte de la fuerza de ventas.
- 4- Estructura de servicio, para resolver cualquier eventualidad.
  - Atención telefónica
- 5- Capacitación constante y actualizada de todas las áreas involucradas.
- 6- Contar con un servicio de ventas y cobranzas óptimo y atento.
- 7- Contar con un servicio de ayuda de reventa:
  - Relación personal con mi cliente.
  - Ventas "Transfer"; de transferencia.
  - Desarrollar el mercado del cliente.

Se tiene que poner más atención en cuanto a la capacitación de un vendedor en las siguientes áreas de servicios al cliente, tanto servicio post-venta, y servicio en general; en lo que se necesita que el vendedor este dispuesto a un cambio en cuanto a la atención al cliente, que debe ser lo principal, y en lo que se debe poner la mayor atención y el mejor esfuerzo, para mantener una calidad en el servicio.

Así como también en cuanto a la comunicación, en el cual el vendedor debe saber comunicarse con sus superiores y con sus clientes sobre todo para darles un mejor servicio, está capacitación, debe ser tanto en comunicación oral y escrita. En cuanto a la administración de su tiempo/puntualidad, debe ponerse una gran atención y los vendedores deben poner su máximo esfuerzo, por que en este rubro si no contamos con todo el apoyo de los vendedores, así se les de una capacitación sobre la administración de su tiempo/puntualidad, si ellos no hacen un esfuerzo por lograrlo, no se obtendrían resultados, con lo cuál no se cumpliría con el servicio al cliente.

En cuanto a la toma de decisiones, el capacitar al vendedor, solo sería el darle toda la libertad y confianza por parte de sus superiores, para que él tenga todo tipo de libertad para poder realizar una negociación, que beneficie tanto al cliente, y a la empresa, sin olvidar que lo primero que cuenta es nuestro cliente, por que le debemos otorgar el mejor servicio, para conservar nuestra clientela, y ganar un prestigio para la empresa.

Donde tenemos que implantar una capacitación constante, y sin descuidar el servicio, es en el tema de liderazgo, en donde deben hacer entender al vendedor, que él tiene el poder de negociación, pero tomando en cuenta que el cliente siempre tiene la razón, donde el vendedor debe ejercer su liderazgo, ante sus compañeros, y ante sus clientes, pero sin hacer menos a los demás.

## CITAS BIBLIOGRAFICAS

### CITAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1).- Kotler Philip "Principios de Mercadotecnia" Englewo  
Cliff, Mc Graw Hill N.Y. 1982 página 624.
- (2).- Sandushen Richard "Marketing" Hauppange N.Y. 1993 página  
254.
- (3).- Stanton William "Fundamentos de Mercadotecnia" Mc Graw  
Hill, N.Y. 1981 página 441.
- (4).- SHAPIRO P. Benson "Administración de programas de  
ventas. Formulación e implementación". Diana, México, D.F.  
1981 página 208.

## BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA:

- 1.- MERCADO H. Salvador  
Mercadotecnia.  
México, Noriega-Limusa  
1991., 595 p.
- 2.- CARLZON. Jan  
El Momento de la Verdad  
Madrid, Díaz de Santos  
1991., 158 p.
- 3.- ALBRECHT Karl  
La Revolución del Servicio  
Colombia, Editorial Legis  
1991., 236 p.
- 4.- BRADFORD J. Lawrence, ALBRECHT Karl  
La Excelencia en el Servicio  
Colombia, Editorial Legis  
1991., 236 p.
- 5.- BLAKE R. Robert, MOUTON Srygley Jane  
El Grid para la máxima eficiencia en ventas  
México, Editorial Diana  
1988., 202 p.

6.- DENTON D. Keith

Calidad en el Servicio a los Clientes

Madrid, España, Ediciones Díaz de Santos, S.A.

1991., 199 p.

7.- LLAMAS J. M.

Estructura Científica de la Venta

México, Editorial Limusa

1993., 427 p.

8.- Revista Cadenas

Personal de Servicios al Cliente

México, Editorial Multicolor

Marzo 1995., Vol.3 No.3

9.- Revista Istmo

La Nueva Mercadotecnia

México, Mundo Color Gráfico, S.A. de C.V.

Noviembre - Diciembre 1992., No. 203

10.- Revista El Vendedor (Ejecutivo de México)

Capacitación (El Vendedor como un Hombre de Negocios)

México, Ediciones y Promociones Tlaxpana, S.A. de C.V.

1995., Volumen 3 No.4