

308902-10
24.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

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

***"EL CAMBACEO COMO ESTRATEGIA
DE VENTAS EN UNA EMPRESA"***

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO
DE INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS

JESUS FERNANDO GAN HAM

PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR: LIC. ARMANDO SANCHEZ SOTO

MEXICO, D.F.

1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICO ESTA TESIS:

A DIOS NUESTRO SEÑOR,

Por las constantes oportunidades que he recibido.

A MIS PADRES,

CP. FERNANDO GAN PONCE DE LEON Y LIC. SILVIA E. HAM DE GAN,
Por su incansable apoyo, comprensión, cariño, amor y paciencia que me han dedicado. ¡Con todo mi agradecimiento!

A MIS HERMANOS,

JOSE ANTONIO Y MANUEL,
Por su tolerancia y lo que les debo.

A MIS ABUELOS,

MANUEL HAM CHONG (+) Y MARGARITA CHI DE HAM,
Por su constante preocupación y ayuda.

A MIS TIOS,

Mi agradecimiento por sus consejos.

A MIS AMIGOS,

Con el afecto y la amistad que me han brindado, en las buenas y en las malas.

A EDGAR CHAVEZ VELAZQUEZ (+),

Por haber compartido los momentos felices y desagradables.

A TODAS LAS PERSONAS,

Que de alguna forma, han dejado huella en mi vida.

A MI ALMA MATER,

Por todos los recuerdos queridos.

***"Vive como el momento de morir,
quisieras haber vivido".***

Confucio

INDICE

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCCION. | 8 |
| | |
| CAPITULO I CONCEPTOS GENERALES. | 11 |
| 1.1 ¿Qué son las Ventas? | 12 |
| 1.2 Importancia de las Ventas en una Empresa. | 15 |
| 1.3 Las Ventas como Parte de la Mercadotecnia. | 16 |
| 1.4 ¿Qué es la Administración de Ventas? | 20 |
| | |
| CAPITULO II ESTRATEGIAS DE VENTA. | 30 |
| 2.1 Definición de Estrategia. | 31 |
| 2.2 Definición de Estrategia de Ventas. | 31 |
| 2.3 Venta en Establecimientos. | 32 |
| 2.4 Venta por Correo. | 36 |
| 2.5 Venta por Teléfono. | 37 |
| 2.6 Venta por Catálogo. | 40 |
| 2.7 Venta por Televisión. | 42 |
| 2.8 Venta por Cambaceo. | 46 |
| | |
| CAPITULO III CAMBACEO (Venta de Puerta en Puerta). | 50 |
| 3.1 Definición de Cambaceo. | 51 |
| 3.1.1 Historia de la Venta de Cambaceo. | 51 |
| 3.1.2 Ejemplos de Empresas y Productos que utilizan esta estrategia de venta. | 53 |
| 3.2 Consideraciones para la Elección de la Venta de Cambaceo. | 55 |
| 3.2.1 Producto No Indispensable, pero Necesario. | 56 |
| 3.2.2 Manejabilidad del Producto. | 57 |
| 3.2.3 Que Existan Nichos en el Mercado. | 58 |
| 3.2.4 Nivel Cultural del Prospecto. | 58 |
| 3.3 ¿Cómo se Desarrolla la Venta de Cambaceo? | 60 |
| 3.3.1 Planeación Geográfica. | 60 |
| 3.3.2 Preparación de la Presentación. | 61 |
| 3.3.3 Contacto con el Cliente. | 64 |
| 3.3.4 Adeptación a las Necesidades del Cliente. | 66 |
| 3.3.5 Manejo de Objeciones. | 66 |
| 3.3.6 Cierre de la Venta. | 72 |
| 3.3.7 Posposición de la Venta (2a. entrevista). | 73 |
| 3.3.8 Evaluación de los Resultados del Día. | 74 |

| | |
|--|------------|
| CAPITULO IV VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL CAMBACEO. | 75 |
| 4.1 Consideraciones Previas. | 76 |
| 4.2 Ventajas. | 77 |
| 4.2.1 Contacto Directo con el Cliente. | 77 |
| 4.2.2 Acceder al Mercado Meta. | 78 |
| 4.2.3 Reducción de Riesgos en Ventas a Crédito. | 79 |
| 4.2.4 Darse a Conocer con el Mercado Meta. | 80 |
| 4.2.5 Información del Mercado. | 81 |
| 4.3 Desventajas. | 82 |
| 4.3.1 Rechazo al Vendedor. | 82 |
| 4.3.2 Labor Ardua y Desmotivante. | 83 |
| 4.3.3 El Vendedor No Siempre Gana lo que Espera. | 84 |
| 4.3.4 El Vendedor Puede Tomar Decisiones Incorrectas. | 85 |
| 4.3.5 Riesgo al Portar la Mercancía Consigo. | 86 |
| 4.4 Otras Observaciones. | 87 |
| | |
| CAPITULO V FACTORES QUE DETERMINAN EL EXITO EN EL CAMBACEO. | 90 |
| 5.1 Factores Internos. | 91 |
| 5.1.1 Vendedores. | 91 |
| 5.1.2 Producto. | 93 |
| 5.1.3 Departamento de Ventas. | 94 |
| 5.1.4 Recursos. | 95 |
| 5.2 Factores Externos. | 98 |
| 5.2.1 Mercado Meta - El Cliente. | 98 |
| 5.2.2 Situación Económica del País. | 99 |
| 5.2.3 Competencia. | 100 |
| 5.2.4 Accesibilidad Geográfica. | 101 |
| | |
| CAPITULO VI ACTIVIDAD POST-VENTA. | 103 |
| 6.1 ¿Qué es la Post-Venta? | 104 |
| 6.2 ¿Cómo se Realiza la Post-Venta? | 106 |
| 6.3 Importancia de la Post-Venta. | 107 |
| 6.4 Riesgos de la Post-Venta. | 108 |

| | |
|--|------------|
| CAPITULO VII CASO PRACTICO: ALPHA GAS | 111 |
| 7.1 Antecedentes. | 112 |
| 7.2 Situación Actual. | 113 |
| 7.3 Organigrama de la Empresa. | 118 |
| 7.4 Fuerzas y Debilidades de la Compañía. | 118 |
| 7.4.1 Fuerzas. | 118 |
| 7.4.2 Debilidades. | 121 |
| 7.5 Oportunidades y Riesgos de la Compañía. | 122 |
| 7.5.1 Oportunidades. | 122 |
| 7.5.2 Riesgos. | 124 |
| 7.6 Competencia. | 125 |
| 7.7 Alpha Gas y su Desarrollo en Base al Cambaceo. | 127 |
| 7.6 Procesos de Venta de Tanques Estacionarios en Alpha Gas. | 127 |
| | |
| CONCLUSIONES. | 131 |
| | |
| BIBLIOGRAFIA. | 138 |

INTRODUCCION

Las ventas son el motor inicial de todo negocio, a lo largo de la vida de una empresa, las ventas representan la fuente de ingresos y por lo tanto de generación de utilidades. Para que una compañía crezca en su mercado tendrá forzosamente que incrementar sus niveles de ventas.

En la colocación de los productos y servicios que tiene toda empresa se realizan diversos esfuerzos encaminados a aumentar y efficientar las ventas. En este camino hacia la consecución de los fines de la organización se aplican diversas estrategias, métodos, procedimientos y actividades en general para llegar al mercado meta que se tiene establecido.

Las estrategias de venta son la forma en que la empresa atacará el mercado y que buscan por diferentes medios encontrar la correcta comercialización de sus bienes; estas estrategias varían de acuerdo a las características propias de la empresa, de sus productos o servicios y de su mercado. En base a éstos y otros aspectos, una compañía determina la manera de colocar en los clientes el satisfactor que ofrece.

El cambaceo es una estrategia de ventas muy específica; en realidad se aplica muy poco en la actualidad no obstante los beneficios que puede otorgar en la consecución de los objetivos de venta. Las empresas generalmente

olvidan esta alternativa aún cuando en ciertos casos puede ser la fórmula para el éxito en la comercialización de un producto.

Si bien la venta de puerta en puerta no funciona en cualquier organización, ciertamente puede coadyuvar a la eficiente explotación de los mercados en varios casos. En este trabajo se analizará dónde y cómo aplica el cambaceo de bienes y servicios como factor detonante de las ventas institucionales.

El objetivo principal de este estudio es el demostrar la viabilidad del cambaceo como alternativa en el desarrollo de las ventas de una organización, sus bondades y limitaciones, la manera en que este sistema se lleva a cabo y los factores críticos para su correcto funcionamiento.

El éxito que han tenido grandes empresas por medio del cambaceo nos lleva a pensar que de ninguna forma resulta una alternativa obsoleta o en desuso, por el contrario, aunque la venta de puerta en puerta es la forma más antigua de vender, en cierta forma tiene un tanto de innovación ya que en nuestros días no es una aplicación empírica, sino el resultado de un profundo análisis de las necesidades del consumidor y de la forma en que éstas se pueden satisfacer.

CAPITULO I

CONCEPTOS GENERALES

1.1 ¿Qué son las Ventas?

La definición más básica de lo que son las ventas, que se puede tomar como el concepto más primitivo de esta actividad, es el realizar una transferencia de una propiedad de una persona a otra, a cambio de una retribución de valor, es decir, deshacerse de algo por dinero. Sin embargo, la conducta de transferencia también puede comprenderse mediante el concepto de intercambio. La persona que transfiere, dá un artículo con la expectativa de algún beneficio, es decir, se busca una reciprocidad.

Phillip Kotler define las ventas como un intercambio, es decir, el acto de obtener un objeto deseado que pertenece a una persona ofreciéndole a ésta algo a cambio.

El término venta designa la transmisión de un producto, servicio o derecho, a cambio de un precio, generalmente representado por una cantidad de dinero determinada.¹

En nuestro tiempo este concepto de venta va más allá del realizar solamente una transferencia de propiedad, ya que implica el conocer las necesidades del cliente, evaluar las características del producto de acuerdo a

¹ ENRIQUE ORTEGA, "Las Fuerzas de las Ventas", Enciclopedia de la Dirección y Administración de la Empresa, vol.3, pag.82.

la satisfacción de dichas necesidades, determinar un valor, buscar un mercado meta, dar a conocer el producto, convencer al prospecto, cerrar dicha venta y dar un servicio adicional garantizando la completa satisfacción del cliente (valor agregado).

El valor agregado es algo intangible, pero el cliente lo apreciará como algo que obtiene de nosotros y que hace que su compra sea más agradable o mejor para él. Este valor agregado resulta un beneficio más que ofrece nuestro producto y que nadie más lo otorga o por lo menos nadie lo brinda mejor que nosotros.

Como parte del valor agregado está el servicio al cliente, entendiéndose por servicio al cliente "el conjunto de actividades intangibles orientadas a la satisfacción de las necesidades del cliente".² Esto significa cualquier actividad o beneficio que la empresa ofrece al consumidor como información, mantenimiento, soporte técnico o simplemente estar pendiente de la total satisfacción del cliente al momento de adquirir o de utilizar nuestro producto o servicio.

Una venta es una transacción, es decir, un intercambio de valores entre dos partes. Para que se efectúe una transacción es necesario que "A" le de

² EDUARDO VILLARREAL COLMENARES, "La Calidad en las Empresas de Servicios", pag. 7

"X" a "B" y obtenga "Y" a cambio. En una transacción están en juego al menos dos cosas de valor, las condiciones que se hayan acordado, la fecha y el lugar del acuerdo.

La venta es el acto de ceder un bien o servicio que ofrece una persona o compañía, llamada proveedor, a cambio del dinero que paga otra persona que desea dicho bien, llamada cliente o comprador.

El dinero que paga este comprador, llamado precio, es el motor económico que permite el proceso de producción de cualquier negocio.

Algunos conocedores de la materia consideran que el acto de vender es un *arte*, ya que requiere de sensibilidad para tratar al cliente y adecuar el producto a sus necesidades, por lo tanto, una venta siempre será distinta de otra, ya que el consumidor es una persona única e irreplicable con diferentes formas de pensar en cuanto a sus expectativas, aunque básicamente sean similares.

Otros autores por lo contrario opinan, que el vender es una cuestión *técnica*, debido a que existen ciertas herramientas que de alguna u otra forma se utilizan al comercializar un bien o servicio, y que dichas herramientas son más importantes que el "*feeling*" que tenga un promotor.

De cualquier forma las ventas consideradas como arte o como técnica representan la culminación de un conjunto de conocimientos y experiencias de una persona que busca colocar sus productos en el mercado.

El vender no implica colocar un producto a un consumidor aunque éste no lo necesite; el vendedor genuino es aquél que conoce a su cliente (o por lo menos sus necesidades y expectativas) y está convencido de que el producto que ofrece es bueno y útil para su prospecto.

1.2 Importancia de las Ventas en una Empresa.

Las ventas son un elemento vital en la distribución del producto al mercado. Por medio de las ventas la empresa puede realizar sus inventarios de productos terminados con lo cual se recuperarán los costos incurridos y se lograrán las utilidades planeadas.

Es bien sabido que entre las finalidades de toda empresa está el obtener utilidades o ganancias como resultado de la labor propia que realiza; para ello, toda organización por pequeña que sea requiere de recursos materiales, económicos y humanos en la consecución de sus objetivos; de aquí se deduce que el dinero es una parte sustancial en el quehacer de los negocios y dicho dinero sólo puede obtenerse de dos fuentes: una es la aportación de los socios

o propietarios que lógicamente es agotable. La otra fuente de ingresos es el dinero de los consumidores que adquieren los productos o servicios de la organización, es decir, las ventas.

Al existir un alto nivel de población en nuestros días, es fácil suponer que el número de personas a las que podemos atender con nuestros productos o servicios (mercado meta) será también elevado y si a esto añadimos la posibilidad de una o varias compras por prospecto, podemos esperar que nuestras ventas reflejen los ingresos que en el párrafo anterior se mencionan como requisito para cumplir con los objetivos de la organización.

De esta forma podemos ver claramente que el aspecto de las ventas es fundamental en todo negocio sin importar su tamaño, más aún, no existe negocio si no hay ventas, lo demás sería especulación.

1.3 Las Ventas como Parte de la Mercadotecnia.

En el punto anterior se menciona que para vender debe haber quien necesite nuestros productos o servicios, pero no sólo con la existencia de una población que los requiere, garantizamos que éstos nos compren, es decir, no sólo debemos buscar a quien satisfacer sus necesidades sino que además requerimos que nos quieran comprar a nosotros. Para ello es indispensable

considerar que existen otros que ofrecen satisfacer las necesidades de nuestros prospectos ya sea con un satisfactor básicamente similar (competencia directa), o con un producto o servicio sustituto (competencia indirecta) y que con estos competidores compartiremos nuestro mercado meta (participación de mercado). Pues bien, uno de nuestros principales objetivos debe ser el aumentar en la medida de lo posible dicha participación en el mercado y para lograrlo es necesario garantizar que nuestro nivel de ventas sea cada vez mayor.

El aumentar el nivel de ventas en una empresa puede imaginarse como algo sencillo, pero para lograrlo es necesario que tanto los que ya nos han comprado como los que esperamos que nos compren (prospectos) se convencen de que somos la alternativa que les conviene por diferentes razones:

- **El Producto.**

Un producto "es cualquier cosa que pueda ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que además pueda satisfacer un deseo o una necesidad. Abarca objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas".³

³ PHILIP KOTLER, "Mercadotecnia", pags. 286 y 287.

Un producto siempre se distinguirá de los demás por su tamaño, aspecto, servicios adicionales, precio y otros atributos que plasman la *personalidad* de una empresa.

Entre las características de un producto se encuentran el beneficio o servicio básico que representa en sí mismo, empaque, cualidades, calidad, estilo y nombre de marca, así como la entrega, instalación, garantía y servicio posterior a la venta, teniendo así tres niveles del producto, que son: producto básico, producto real y producto aumentado.

Para que la gente nos prefiera por encima de la competencia, nuestro producto tendrá que satisfacer de la mejor manera posible las necesidades del cliente, pero además este debe tener calidad ya que de ello depende su eficiencia, durabilidad y perfección al usuario.

Pero es muy probable que los competidores ofrezcan un producto o servicio con las mismas características que el nuestro. ¿Cómo diferenciamos de ellos? La clave está en ofrecer un extra, ésto es, un *valor agregado*.

El valor agregado es algo intangible, pero el cliente lo apreciará como algo que obtiene de nosotros y que hace que su compra sea más agradable o mejor para él. Este valor agregado resulta un beneficio más que ofrece nuestro

producto y que nadie más lo otorga o por lo menos nadie lo brinda mejor que nosotros.

Como parte del valor agregado está el servicio al cliente, entendiéndose por servicio al cliente el conjunto de actividades intangibles que interactuadas entre sí, buscan la satisfacción de las necesidades del cliente.⁴ Esto significa cualquier actividad o beneficio que la empresa ofrece al consumidor como información, mantenimiento, soporte técnico o simplemente estar pendiente de la total satisfacción del cliente al momento de adquirir o de utilizar nuestro producto o servicio.

El valor agregado, conocido también como producto aumentado, hace que se analice el sistema total del consumo del comprador, es decir, la manera como el consumidor ejecuta la tarea total de lo que trata de obtener cuando utiliza el producto. De esta forma se reconocerán muchas oportunidades para aumentar nuestra oferta de una forma competitivamente eficaz.

- **El Precio.**

El precio representa el valor económico de un producto en relación a los costos de fabricación y distribución, y a los beneficios que proporciona su uso.

⁴ EDUARDO VILLARREAL COLMENARES, *op. cit.*, pag. 7.

Pero el precio no sólo se determina en base a costos y margen de utilidad de la empresa. También es necesario tomar en cuenta lo que está dispuesto a pagar el mercado.

Con excepción de los productos que proporcionan un status al consumidor, la mayoría de los clientes preferirán los productos con menor precio de entre varios con características y calidades similares.

Debido a que no toda la gente puede o quiere desembolsar el dinero para cubrir un artículo en un solo pago, el precio no solamente está en fijar una cantidad de dinero de acuerdo a los costos y margen de utilidad así como el valor en el mercado, también se incluye la forma en que el cliente puede cubrir el importe del producto (crédito) y además las consideraciones por volumen o momento de la compra (rebajas y descuentos).

- **La Plaza o Distribución.**

La distribución es "la combinación de los canales de mercadeo, instalaciones de almacenamiento, procedimientos para el control de inventarios y facilidades de embarque" que están interrelacionadas para lograr que la

clientela pueda disponer de un producto en el momento y lugar donde lo requiera.⁵

También se podría definir como el conjunto de firmas e individuos que ayudan a la transferencia del bien o servicio particular a medida que pasa del proveedor al consumidor.

Mientras nuestros productos sean más accesibles a los clientes, será más factible su venta ya que tendremos la ventaja de estar en el momento y lugar en que el consumidor nos necesite y éste sabrá que no tendrá que molestarse en buscarlo, él ya sabe donde encontrarlo.

Independientemente de quien nos compre (consumidores finales, detallistas, mayoristas o intermediarios) debemos hacerle fácil la compra de nuestro producto para lograr su preferencia. Por muy bueno que sea el producto y por muy bajo que sea su precio, su venta se dificultará si al cliente no le es sencillo obtenerlo.

⁵ LIPSON & DARLING, "Fundamentos de Mercadotecnia", pag.390.

- **La Promoción.**

Es "el elemento de la mezcla de mercadotecnia de una organización que sirve para informar al mercado y persuadirlo respecto a los productos y servicios que ofrece".⁶

Como parte de la promoción existen cuatro elementos principales que son:

Publicidad:

Cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.

Promoción de ventas:

Incentivos a corto plazo para alentar las compras o ventas de un producto o servicio.

Publicidad no pagada:

Estimulación no personal de la demanda de un producto, servicio o unidad comercial que se logra al colocar noticias comercialmente significativas en un medio impreso, o bien, al obtener una presentación favorable en algún medio de comunicación que el patrocinador no pague.

⁶ WILLIAM STANTON, "Fundamentos de Mercadotecnia", pag.462.

Ventas personales:

Presentación oral en una conversación con uno o más compradores potenciales a fin de lograr la venta.⁷

Para que nos compren es necesario que nos conozcan, o mejor dicho, para que compren nuestro producto es necesario que lo conozcan, para ello se requiere un nombre que logre que la gente identifique dicho producto (marca) y sepan distinguirlo de entre los demás (posicionamiento). Esto garantizará que el cliente sepa quiénes somos y le facilitaremos la opción de compra ya que nos hemos dado a conocer (publicidad).

En los puntos anteriores podemos notar que todos se enfocan a un fin en común: buscar que la empresa venda más y mejor; la planeación de estos aspectos y la interacción de ellos es lo que se conoce como Mezcla de Mercadotecnia o Marketing Mix.

La *mezcla de mercadotecnia* (producto, precio, plaza y promoción), requiere de sistemas de información de mercado, de planeación, organización y control de mercadotecnia. Estos sistemas están interrelacionados de manera que proporcionan la información necesaria para trazar los planes de mercadotecnia.

⁷ CHICAGO: AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, "Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms".

Mediante la mezcla de mercadotecnia la empresa se inmerge en su entorno para poder llegar así, de una manera más efectiva a su mercado meta.

(Ver Figura 1)



FIGURA 1
Factores que influyen en la estrategia de mercadotecnia de la empresa.

1.4 ¿Qué es la Administración de Ventas?

La administración de ventas es parte fundamental en toda empresa, ya que como hemos mencionado, por medio de las ventas la empresa puede realizar sus inventarios de productos terminados, con lo cual se recuperarán los costos incurridos y se lograrán las utilidades planeadas.

Básicamente la administración de ventas no es otra cosa que el planear, organizar, integrar, dirigir y controlar : *Planear* los objetivos, metas de venta, estrategias, etc.; *organizar* el departamento de ventas en su estructura misma así como las funciones, tareas y responsabilidades del personal que lo compone; *integrar* todos los recursos (económicos, materiales y humanos) necesarios para lograr los fines establecidos; *dirigir* los esfuerzos del personal encaminándolos a la consecución de las metas y objetivos y por último *controlar* que los resultados que se vayan generando sean acordes a los planes establecidos para evitar desviaciones.

El departamento de ventas planea los volúmenes de venta de los diversos productos que maneja la empresa, a diferentes precios y con determinadas estrategias de venta; a través del eficiente manejo del elemento humano que integre toda la fuerza de ventas de la organización, se realizan los

objetivos de ventas que significan ingresos necesarios para que la compañía pueda continuar en el futuro.

Para conseguir el volumen y mezcla deseado de ventas, que arrojen las utilidades planeadas y así lograr un desarrollo continuo de la empresa, el departamento de ventas llevará a cabo ciertas responsabilidades básicas, algunas de las cuales se enumeran a continuación:

- Organización del departamento de ventas.
- Definición de las políticas de venta.
- Establecimiento del programa de ventas.
- Desarrollo de estrategias de ventas.
- Elaboración de pronósticos y presupuestos de ventas.
- Establecimiento de territorios y cuotas de venta.
- Medición de la participación de mercado.
- Sugerencia de precios de los productos.
- Sugerencia de los plazos de venta y la estructura de descuentos.
- Investigación de competencia: canales de distribución, políticas, etc.
- Investigación de oportunidades del mercado.
- Aprobación de programas de publicidad y promoción.
- Determinación de las pólizas de garantía y servicio del producto.
- Selección y entrenamiento de la fuerza de ventas.

- Supervisión, compensación y desarrollo de la fuerza de ventas.
- Elaboración de manuales, catálogos y puntos de venta requeridos.
- Mantenimiento de los niveles de inventarios deseados de productos terminados.
- Control de presupuestos y gastos de venta.
- Obtención de los resultados de venta esperados.
- Motivación del personal del departamento de ventas.
- Coordinación y mantenimiento de las mejores relaciones de trabajo con otros departamentos de la empresa.
- Cuidar las relaciones públicas con los clientes y distribuidores.
- Establecer programas de "servicio al cliente".
- Preparación de todos los informes de ventas necesarios para la toma de acciones correctivas si fuese el caso.
- Determinar claramente las funciones, tareas a realizar y responsabilidades en general de todo el departamento para alcanzar los objetivos de venta.⁹

Las actividades anteriores son parte de la administración de ventas, pero no hay que confundirse, no son parte autónoma del departamento de ventas, sino que son aspectos que se realizan conjuntamente con las principales áreas de la organización como lo son: mercadotecnia, producción, finanzas y personal.

⁹ ISAAC DORFSMAN, "Curso Comercialización II" (apuntes).

Aquí podemos constatar cómo el área de ventas es parte fundamental de toda organización y como ésta coadyuva a la consecución de la misión y objetivos de la empresa.

CAPITULO II
ESTRATEGIAS DE VENTA

2.1 Definición de Estrategia.

"La estrategia es un plan unitario, general e integrado que relaciona las ventajas de la firma con los retos del ambiente y que tiene por objeto garantizar que los objetivos básicos de la empresa se consigan mediante la realización apropiada por parte de la organización."⁹ Es el tipo fundamental de planeación de "medios" que incluye la identificación y organización de las fuerzas de una empresa para posicionarla con éxito en su ambiente.¹⁰

2.2 Definición de Estrategia de Ventas.

Una estrategia de venta es la manera en que nos acercaremos a nuestros clientes para lograr que nos compren. Por supuesto, la estrategia será el resultado de una planeación objetiva de las ventas y la toma de decisiones en base a las siguientes consideraciones:

- Hay bienes que requieren más información que otros, o demostraciones, además de la ocasión en que los clientes lo adquieren (compras de impulso, planeadas, de oportunidad, etc.).

⁹ WILLIAM F. GLUECK Y LAWRENCE R. JAUCH, "Business Policy and Strategic Management", pag. 8.

¹⁰ V. DAVID R. HAMPTON, "Administración", pag. 183.

- Es necesario considerar su tamaño, peso, fragilidad, etc., ya que de esto depende la manera en que se pueda mostrar a los clientes y la facilidad de su transportación.
- La estrategia de acercamiento que se utilice deberá ser adecuada al segmento de mercado que se busca atacar, ya que la gente reacciona de diferente forma a cada tipo de mercadeo de acuerdo a su posición económica, nivel socio-cultural, lugar de residencia, etc.

La utilización de las estrategias de venta se pueden aplicar simultáneamente, es decir, no se limita a una sola, por el contrario, mientras más se diversifiquen, más factible es la captación de nuevos clientes.

2.3 Venta en Establecimientos.

(Venta de mostrador o en tienda propia)

Este tipo de venta es considerada directa y pasiva. Generalmente se está en espera de que el cliente se acerque para poder ofrecer los beneficios del producto, ya sea un bien o servicio.

Aquí el vendedor toma la postura de un "despachador", el cual sólo provee la mercancía que el consumidor desea. El cliente generalmente ya

sabe lo que quiere, es por eso que él va hacia el producto; la labor del "despachador" es sólo la de informar o explicar más a fondo los beneficios del producto, es decir, sólo orienta e influye en la decisión del cliente para comprar o no el producto.¹¹

La principal ventaja de esta estrategia es que, si la empresa ya está posicionada en la mente del consumidor, éste llegará más fácilmente con nosotros ya que conoce nuestra ubicación y sabe qué encontrará en nuestro punto de venta. De esta forma, los esfuerzos de ventas se centrarán en dos puntos específicos:

1. Convencer al prospecto en cuanto a su compra y colocar productos o servicios adicionales que logren una venta más completa, buscando siempre satisfacer las necesidades y expectativas del cliente de la mejor manera posible.
2. Realizar las labores necesarias para darnos a conocer con nuestro mercado meta, mediante publicidad y promoción para así lograr la visita de los prospectos al lugar donde nos encontramos.

¹¹ Cfr. CLAUDIO L. QUINZANOS R., "Técnicas de Venta", pag. 24.

Se dice que para la mayoría de los bienes (ropa, alimentos, aparatos eléctricos, regalos, juguetes, curiosidades, etc.) la venta en tienda propia o de piso obtiene un 70% de aceptación¹², es decir, que de cada cien personas que visitan el local, 70 nos comprarán. Este es el porcentaje de respuesta más alto de entre las demás estrategias de mercadeo.

Por otra parte, la tienda propia es un sistema más "cómodo" para el personal de ventas ya que no implica tanto esfuerzo físico e intelectual (prospección, visitas, llamadas telefónicas constantes, envíos por correo, etc.) como la utilización de otros métodos de venta diferentes; tal vez ésta sea la principal razón por la que es tan socorrida la estrategia de establecerse en locales comerciales. Además, de esta forma se facilita el control de inventarios, del personal y de los ingresos por realizaciones.

Como principales desventajas del establecimiento de tiendas propias tenemos:

- La considerable inversión que requiere la adquisición o renta del local y su acondicionamiento y mantenimiento, así como los gastos por los servicios del lugar.

¹² CLAUDIO L. QUINZAROS R., "Curso Básico de Ventas", 1995.

- En muchas ocasiones, un sólo establecimiento no es suficiente para llegar eficazmente al mercado meta, por lo que es necesario establecer varios puntos de venta para poder aprovechar las oportunidades del mercado.
- Independientemente de que se logren o no las ventas planeadas, se deberá pagar un salario fijo al personal de ventas.
- En ocasiones, se dificulta el desplazamiento del cliente hacia los establecimientos y mucha gente por desidia no se acerca a pedir información, por lo que se pueden perder oportunidades de venta.
- Los vendedores que trabajan en locales comerciales pueden estar o no familiarizados con los productos, no conocen sus características, ni sus ventajas y desventajas tanto como un vendedor que constantemente interactúa con diferentes personas y que manejan pocos productos; los vendedores en establecimientos, por tratar con una gran variedad de productos, sólo se dedican a conocer los precios de los mismos y despacharlos y no conocen a fondo los beneficios de éstos, aunque no en todos los casos.

2.4 Venta por Correo.

Este tipo de venta es empleado cuando se conocen los prospectos y que por su volumen sería difícil abordarlos de una manera personal.

Lo que se hace en estos casos, es preparar una carta, invitación o folleto y enviaria a los clientes potenciales que se tienen, permitiendo así que éstos nos conozcan y tengan noción de los beneficios de nuestros productos o servicios. De esta forma, podremos comunicar los conceptos o ideas que nos parecen más convincentes para estimular la venta que deseamos conseguir, ya que si se incluyen todos los beneficios, podría caerse en el error de manejar tanta información que perjudique el acercamiento a los prospectos.¹³

El principal argumento a favor del sistema de ventas por correo es que puede acercarnos con un gran número de prospectos y de manera selectiva hacia cierto perfil de consumidores que específicamente tienen necesidades que podemos satisfacer. Además, el tiempo que requiere hacer llegar nuestra "carta de presentación" es mínimo y, en cierta forma, se equipara a visitar a muchos clientes al mismo tiempo.

¹³ Cfr. CLAUDIO L. QUINZANOS R., "Técnicas de Venta", pag. 24.

Por medio del correo directo un cliente puede realizar una compra sin necesidad de desplazarse realizando su pedido por correo o vía telefónica y recibir la visita de un vendedor o bien obtener el producto por mensajería o a vuelta de correo.

Sin embargo, el correo es algo impersonal y, en la mayoría de las ocasiones, no inspira la misma confianza que el contacto personal, además, quien recibe algún tipo de correspondencia comercial y sabe que tiene la intención de vender, no siempre le prestará la atención que desearía el que la envía. El porcentaje de respuesta a este sistema generalmente es de 2.5 a 3%.¹⁴

Para poder realizar este tipo de ventas, resulta esencial contar con una base de datos que nos permita dirigirnos al mercado meta que previamente se estableció. Ésta información tiene un costo específico que, mientras más amplios y efectivos sean los datos, será mayor.

2.5 Venta por Teléfono.

Este sistema de ventas consiste en el uso planeado y controlado del teléfono con objetivos de venta o comercialización incluyendo encuestas,

¹⁴ CLAUDIO L. QUINTANA R., "Curso Básico de Ventas", 1995.

promoción, etc. Su propósito principal es generar soluciones integradas basadas en tecnología, que pongan al vendedor en comunicación directa con sus clientes.¹⁵

El vendedor de estos tiempos, debe ser creativo. Independientemente del producto que se maneje o el sistema de venta que se siga, se puede utilizar el teléfono no sólo para concertar citas sino como un instrumento versátil de ventas para hacer presentaciones de ventas, responder las preguntas y atender las quejas de los clientes y cerrar la venta.

Las principales ventajas del sistema de ventas por teléfono son:

- Permite dirigirse directamente al blanco de la venta, es decir, a los prospectos.
- Es una forma de acercamiento y promoción más personal.
- Facilita una promoción y venta en que el cliente puede interactuar con el vendedor y lograr una satisfacción más plena de sus requerimientos.
- Tiene un nivel de probabilidad de respuesta inmediata.
- En algunos casos, es más flexible que otros sistemas.
- Resulta económicamente efectivo.

¹⁵ ADRIAN PERDOMO, Conferencia "Telemarketing", 1996.

En cuanto a desventajas están las siguientes:

- Llega a ser más costoso que algunas otras técnicas.
- Comparativamente es de bajo volumen en cuanto a promoción.
- En ocasiones, llega a ser impertinente para los clientes potenciales.
- Puede ser fácilmente mal empleado.

En el caso de las ventas por teléfono, al igual que en el sistema por correo, se requiere una base de datos confiable que permita saber a quiénes dirigirse y cómo hacerlo. Hay que tomar en cuenta que el vender por teléfono implica ser cortés y amable, pero sobre todo "convinciente", ya que el cliente no tiene la posibilidad de conocer físicamente el producto en el momento de recibir la llamada y puede dudar de la seriedad y autenticidad del ofrecimiento que recibe si es que no encuentra seguridad y formalidad en la persona con quien habla.

Es de vital importancia el tener al personal adecuado para este tipo de labores, que además de conocer los productos y servicios a ofrecer, tenga las habilidades y actitudes necesarias para concretar las ventas y por otra parte, el vendedor ha de recibir una capacitación y motivación constante ya que es un trabajo difícil de realizar, en el que fácilmente una persona puede cansarse de

llamar y atender a un gran número de prospectos y en ciertos casos, desmoralizarse por no obtener una respuesta positiva.

2.6 Venta por Catálogo.

Las ventas por catálogo consisten en la elaboración de una lista impresa que muestra ordenadamente los productos que ofrece el vendedor y sus características facilitando así al consumidor la decisión de compra.

Naturalmente la circulación de los catálogos es el acto final del proceso. Para cada catálogo ha tenido que haber una razón de ser, un hueco que llenar y la selección y posición de la mercancía, los conceptos creativos, el texto y las gráficas, son todas cosas definitivas para el proceso total de los catálogos. En el análisis final, el catálogo debe percibirse como digno de hojearse y de actuar con base en él.¹⁶ Las ventas por catálogo tienen las siguientes ventajas:

- Llega directamente a los clientes potenciales.
- Cuando está realizado con calidad tiene mayor permanencia en el cliente, es decir, aunque el prospecto no tenga la intención de comprar en el momento

¹⁶ Cfr. CLAUDIO L. QUINZANOS R., "Técnicas de Venta", pag. 23.

en que lo recibe, lo guardará para hacer uso de él cuando se le presente la necesidad.

- Un mismo catálogo puede realizar una labor de promoción a más de un prospecto, por lo que se eficienta su finalidad.

Las ventas por solicitud en catálogo son un sistema novedoso en México que cada día va teniendo más éxito. Con este medio se pueden anunciar productos o servicios en un catálogo que se comparte con otras empresas (por ejemplo los insertos en estados de cuenta de tarjetas de crédito).

El vender por catálogo no solo tiene la posibilidad de que el cliente se acerque a los puntos de venta establecidos, sino que puede ofrecer la posibilidad de realizar pedidos por teléfono o por correo mediante cupones.

En algunas ocasiones el catálogo se conoce como *folleto* o *encarte* y se dice que logra un 0.05% de respuesta por ejemplar, es decir, que por cada 100 folletos que se emiten, 5 personas efectúan una compra.¹⁷

¹⁷ CLAUDIO L. QUINZANOS R., "Curso Básico de Ventas", 1995.

Como en otros sistemas también en éste se requiere contar con una base de datos efectiva, que permita colocar los catálogos en las manos de las personas adecuadas.

2.7 Ventas por Televisión.

Consiste en ofrecer bienes al público televidente, los cuales puede comprar desde la comodidad de su hogar realizando una llamada telefónica, ordenando el producto deseado. Generalmente ofrecen la ventaja del pago por cargo a tarjeta de crédito, depósito bancario o pago en efectivo a la entrega. Esta venta tiene la ventaja de ofrecer la entrega del producto en el domicilio del cliente, aunque, lógicamente tiene un costo adicional.

El sistema de ventas por televisión tiene la ventaja de mostrar el producto en todas sus dimensiones e incluso, la forma en que se utiliza, por lo que fácilmente puede convencer al cliente de su adquisición. Ésta es la razón por la que los productos "novedosos" son los que más utilizan este medio para su mercadeo.

Las ventas por televisión, prácticamente son un catálogo con animación que ofrecen varios productos definiéndolos y mostrándolos con todas sus características; lamentablemente, en ocasiones llegan a exagerar o magnificar

alguno de sus beneficios y pueden resultar engañosos. Debido a esta condición, la gente no siempre confía en lo que ve por televisión. De cualquier forma son una alternativa viable para manejar grandes volúmenes de venta.

El método al que nos referimos, tiene una gran desventaja, ésta es el enorme costo de producción (diseño del formato, escenografía, modelos, edición, etc.) y transmisión que éste implica; el precio del tiempo al aire en televisión mexicana es muy elevado, a esto se debe que sean contadas las empresas que lo realizan. Además, este sistema requiere una recepción telefónica excepcional en capacidad y tecnología.

En el caso de ventas por televisión, existen dos tipos de personas de los que depende alcanzar el éxito: uno son los modelos-vendedores que deben ser "convincientes" y "contundentes", aparte requieren de gracia, personalidad y carisma, recordemos que en ellos se está representando a la compañía.

El otro tipo de personal que influye en el cliente, es el telefonista que recibe la llamada, ya que un gran porcentaje de las llamadas que se reciben, son con fines de información, resolución de dudas, etc. En las manos de dicho personal se encuentra el cierre efectivo de la venta y la percepción del cliente de que supo realizar una compra inteligente.

En el caso de los sistemas anteriores, teléfono, catálogo y televisión, se han agrupado bajo un concepto llamado TELEMARKETING, que se refiere al hecho de vender un producto al cliente sin necesidad de que éste tenga un contacto personal físico con un vendedor (ventas a distancia). Esto tiene el riesgo de la desconfianza, pero cuando se realiza con profesionalismo, se puede lograr la aceptación, sobre todo por la comodidad que ofrece el no tener que desplazarse a un local comercial ni tener que recibir la visita de un agente vendedor en la intimidad del hogar.

El Telemarketing se ha desarrollado en los últimos años debido a dos condiciones: una es la creciente necesidad de ahorro de tiempo de los consumidores, y el segundo factor han sido los avances tecnológicos para la recepción de múltiples llamadas telefónicas con varias líneas habilitadas dentro de un mismo número telefónico.

El Telemarketing se clasifica en dos tipos, esta distinción hace referencia a la persona que da origen a la llamada telefónica y se divide en:

- **INBOUND** - Se refiere a que el contacto vendedor-cliente se realiza por iniciativa del oferente, es decir, un agente vendedor de la empresa llama al cliente para ofrecerle un bien o servicio que el prospecto conoce aunque sea vagamente.

- **OUTBOUND** - Implica el que el cliente sea quien se ponga en contacto con la empresa debido a que está interesado en algún bien que le fue ofrecido por catálogo, televisión o cualquier otro medio.¹⁸

En todos los casos del telemarketing, la garantía es un aspecto que se debe recalcar ya que puede darse el caso de que el cliente, al recibir su producto, se percate de que no es lo que deseaba o no satisface sus necesidades como lo imaginó. Este asunto, por imagen y prestigio de la empresa, debe solucionarse con la facilidad de devolución del importe de la compra a cambio del producto vendido. De hecho, en muchas ocasiones se ofrece el producto a prueba, ésto ofrece seguridad al cliente y es un factor de convencimiento ya que la mayoría de los productos y servicios que se ofrecen se enfocan hacia las compras por impulso.

A manera de ejemplos, podemos mencionar los siguientes productos que se comercializan por medio del Telemarketing:

- Aparatos ejercitadores.
- Artículos de cocina con avances tecnológicos.
- Artículos de lujo.
- Tarjetas de crédito.
- Suscripciones en clubes, tiempos compartidos, etc.

¹⁸ ADRIAN PERDOMO, Op. Cit., 1996.

- Bienes de consumo esporádico.
- Novedades en general.

2.8 Venta por Cambaceo.

Es el sistema de venta más tradicional. Consiste en la visita directa de un vendedor a sus prospectos para llevar a cabo la entrevista de venta y obtener inmediatamente los resultados. Tiene una gran utilidad en el caso de productos o bienes muy complejos que requieran de una demostración o explicación más profunda.¹⁹

Pero la venta por cambaceo -también llamada venta de "Puerta en Puerta"- no sólo consiste en visitar a los prospectos de manera discrecional; para que resulte productiva, es fundamental el establecimiento de un sistema que programe dichas visitas en una forma ordenada, generalmente por zonas, donde se ha determinado la existencia de un nicho de mercado, es decir, lugares, regiones, colonias, barrios, etc, en las cuales puede suponerse la existencia de necesidades que nuestro producto puede satisfacer por diferentes razones:

¹⁹ CLAUDIO L. QUINZAÑOS R., "Curso Básico de Ventas", 1995.

- **Por el satisfactor que representa el producto en sí.** Esto significa que al presentarse el vendedor con el bien que ofrece, el cliente se da cuenta que satisface completamente sus necesidades hasta ahora no cubiertas, o que lo hace de una mejor forma que algún producto sustituto que utilice actualmente. En otras palabras, el cambaceo facilita la venta por lo atractivo que resulta al cliente el producto que hasta ahora no había planeado comprar, pero al ponérselo a su alcance, se da cuenta de que le resulta conveniente el adquirirlo. Esto ocurre con frecuencia en el caso de bienes sustitutos que son más fáciles de utilizar, son más prácticos, economizan gastos o simplemente mejoran el desempeño del anterior; éste es el caso de las enciclopedias donde no se detecta la necesidad de adquirirla por primera vez o sustituir la que se tiene, sino hasta que al cliente le es presentada físicamente, mostrándole sus bondades (ilustraciones en color, información actualizada, más didáctica, manejo más sencillo, etc.)
- **Por la conveniencia en el precio.** En algunas ocasiones, la venta de cambaceo se caracteriza por ofrecer los productos ya existentes en el mercado pero a un mejor precio, lo que hace atractiva la compra en el momento. La mayoría de las personas buscan realizar sus compras de manera "inteligente", sabiendo que se están ahorrando cierta cantidad de dinero al pagar el precio del producto. El caso más común es el de las baterías de cocina y cuchillos; estos productos se pueden encontrar en

cualquier almacén, lo que convence al cliente de comprárselos al vendedor que acude a su puerta, es precisamente un precio más bajo que el del mercado.

- Por el otorgamiento de facilidades de pago. Normalmente la venta de cambaceo ofrece la adquisición del producto en varios pagos (a éste se le denomina comúnmente en "tandas"). El vendedor tiene la ventaja de conocer el domicilio del cliente y sabe en dónde puede cobrarle los pagos en diferentes exhibiciones. Por su parte, la economía familiar del que compra un bien a plazos no sufre un decremento drástico cuando se adquiere un producto que es necesario pero puede ser costoso. Este es el caso por ejemplo, de las aspiradoras, que son necesarias para las amas de casa, pero implican un gasto que para ciertos niveles socioeconómicos impacta en el bolsillo de quien las compra; la solución a este tipo de problemas ha sido el pago en abonos, de ahí que en ocasiones, al vendedor de cambaceo se le llame "abonero".

El sistema de ventas por cambaceo no se limita solamente a productos, este sistema es muy socorrido por aquellos que ofrecen servicios, desde limpieza de ventanas, hasta servicios financieros; a últimas fechas, los bancos han optado por aumentar su captación de cuentas por medio de visitas de promotores, lo que viene siendo básicamente, vender de puerta en puerta.

Según algunos conocedores del tema, en este medio de mercadeo se obtiene un 20% de respuesta²⁰, lo que significa que de cada cien prospectos visitados, veinte nos compran. Este índice de aceptación muestra la conveniencia de considerarlo como una estrategia de mercadeo viable. Lógicamente, este porcentaje puede variar dependiendo del producto o servicio que se maneje.

²⁰ CLAUDIO L. QUINTANA R., "Curso Básico de Ventas", 1995.

CAPITULO III

CAMBACEO

(Venta de Puerta en Puerta)

3.1 Definición de Cambaceo.

No existe una etimología de cambaceo como tal, pero se sabe que se deriva de la palabra *cambaleche*, que significa trueque, y que a su vez se deriva del latín *cambiare* (permutar)²¹; de ahí que este término se utilice para describir una venta que se realiza de persona a persona.

El cambaceo es un tipo de venta activo, en el cual un vendedor ofrece sus productos o servicios de manera personal al público en general, realizando visitas inesperadas a su domicilio con el objetivo de realizar la venta o levantamiento del pedido de forma inmediata.

A este tipo de venta también se le conoce como "venta de puerta en puerta", ésto es por el hecho de que el vendedor debe llamar a la puerta de cada domicilio, lo que requiere de tenacidad y constancia.

3.1.1 Historia de la Venta de Cambaceo.

El cambaceo es tan antiguo como las ventas mismas. Desde que el hombre se dió cuenta de que no podría satisfacer todas sus necesidades por sí solo, requirió de intercambiar los bienes que producía con otros individuos, por

²¹ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, "Diccionario de la Lengua Española", pag. 235.

lo que comenzó a ofrecerlos de persona a persona, incluso viajando a otros lugares. Esta ha sido la forma más básica de comerciar bienes, ya que de esta manera se lograba convencer a otros de las bondades del producto y, al hacerlo personalmente se lograba un mayor impacto.

Con el paso del tiempo se encontraron otras fórmulas para el comercio, como los mercados, más adelante las tiendas, etc.; pero la práctica de abordar a los prospectos con el propósito de vender se ha seguido llevando a cabo aún en nuestros días.

De cualquier forma, a la par que el pensamiento humano se ha desarrollado, el cambaceo ha evolucionado hasta convertirse no sólo en una actividad, sino en todo un sistema de colocación de productos y servicios en los consumidores, tanto así que la venta de puerta en puerta ha sido en varios casos la estrategia de venta que ha llevado a empresas de diferentes dimensiones al éxito.

"Esta forma de ventas que comenzó hace siglos con los buhoneros, se ha convertido en una industria de seis mil millones de dólares. Más de 600 compañías venden de puerta en puerta, de oficina en oficina o en fiestas de ventas en casa".²² (Datos de Estados Unidos en 1986).

²² PHILIP KOTLER, Op. Cit., pag. 444.

3.1.2 Ejemplos de Empresas y Productos que Utilizan esta Estrategia de Venta.

En la Unión Americana, un pionero en el cambaceo, la Fuller Brush Company, todavía emplea a más de 10 mil vendedores para sus cepillos, brochas y otros productos. Otras compañías que utilizan este método venden aspiradoras como Electrolux y otras comercializan libros, como Southwestern. Las compañías de enciclopedias han vendido de puerta en puerta durante años: World Book, se convirtió en el líder al enlistar a maestros de escuela para que vendieran, en su tiempo libre, sus enciclopedias.

Como se menciona en el párrafo anterior, las ventas por cambaceo han sido un factor determinante para el desarrollo exitoso de varias empresas. Ejemplos como Avon, Fuller, TupperWare, Amway, Electrolux, Vasconia y muchos otros nos llevan a pensar que es una opción que se debe considerar en la planeación de las estrategias de mercadeo de un producto. Cabe mencionar que existen productos y servicios en los que para su comercialización se ha combinado el cambaceo con otros métodos, como el caso de enciclopedias, utensilios de cocina, aparatos domésticos, tanques de gas estacionario, e incluso servicios bancarios, pero que la mayor parte de sus ingresos vienen de los vendedores o promotores que realizan su labor de venta de puerta en puerta.

La imagen de las ventas de puerta en puerta mejoró considerablemente cuando Avon entró a la industria con su señorita Avon: la amiga y consultora de belleza de la ama de casa. En 1983, su ejército de 425 mil representantes en Estados Unidos vendió productos con valor de 1,200 millones de dólares en más de 50 millones de hogares, convirtiendo a Avon en la firma de cosméticos más grande del mundo y la número uno en la venta de puerta en puerta. Tupperware ayudó a popularizar las fiestas de venta en casa; varias amigas y vecinas asisten a una reunión en casa de alguna donde se muestran y se venden los productos Tupperware. Esta compañía maneja alrededor de 140 productos distintos y su fuerza de más de 300 mil representantes independientes generó ventas de más de 775 millones de dólares.²³

Hay quienes opinan que compañías como Tupperware, Avon, Amway y otras similares no utilizan propiamente la estrategia de cambaceo. En realidad si lo son, la cuestión estriba en que su labor de venta sólo se centra en personas conocidas, familiares y amigos; ésto no significa que no se lleve a cabo una venta de puerta en puerta, sino que los prospectos se han seleccionado con anterioridad buscando cierto lazo de referencia que facilite la contundencia en la colocación del bien.

²³ V. AVON ANNUAL REPORTS AND DART & KRAFT, "1983 Annual Report".

"Muchas compañías venden de puerta en puerta, pero ninguna con la misma intensidad que Avon o Tupperware. Ponemos estas dos empresas en la categoría del nicho con alto valor agregado simplemente porque son de las que salen y crean sus propios mercados".²⁴

3.2 Consideraciones para la Elección de la Venta de Cambaceo.

En el presente estudio se ha mencionado que el cambaceo es un sistema de ventas que se debe considerar al definir las estrategias de mercadeo de una empresa; ciertamente es recomendable considerarlo, pero esto no significa que la venta de puerta en puerta sea apta para todo tipo de productos o servicios. Si bien el cambaceo representa una oportunidad, es importante tomar en cuenta que existen varios factores que favorecen o limitan su aplicación. Entiéndase con esto que ni el cambaceo, ni ningún otro sistema de venta es la panacea para cualquier empresa; cada organización deberá encontrar la fórmula de penetración que particularmente le convenga. A continuación se mencionan algunos puntos que pueden ayudar en la toma de decisiones acerca de la aplicación del cambaceo como estrategia de venta, ya sea de manera aislada, o en conjunción con otros sistemas de mercadeo.

²⁴ THOMAS J. PETERS Y ROBERT H. WATERMAN JR., " En Busca de la Excelencia ", pag. 204-205.

3.2.1 Producto No Indispensable Pero Necesario.

La venta de puerta en puerta ha resultado muy efectiva en el caso de productos que aunque pueden ser necesarios no son indispensables para el cliente, es decir, que más bien representan una oportunidad para el prospecto por ser un bien que al ser ofrecido, lo percibe como algo que le convendría tener para disponer de más tiempo, para facilitarse la realización de una actividad, para economizar sus gastos, en fin, mejorar su nivel de vida de alguna manera.

Es obvio que el cambaceo requiere de convencer al prospecto, y cuando el bien que se ofrece demuestra por sí mismo sus beneficios, se facilitará la venta y se tendrá más contundencia; ésto no siempre significa que el producto se venda por sí solo, sino que el mostrar sus beneficios no será tan agobiante para el vendedor, en otras palabras la colocación del bien será más sencilla.

Cuando se ofrece algo que el prospecto no necesita realmente, puede ser que el vendedor realice un esfuerzo inútil al ofrecerlo de puerta en puerta ya que por lo general, la gente es difícil de abordar aún en su domicilio y si se logra su atención, será porque se interesó en algo que efectivamente le conviene adquirir. En ese caso sería más probable el concretar la venta.

3.2.2 Manejabilidad del Producto.

Con manejabilidad nos referimos a que no todo producto puede ser ofertado por medio del cambaceo ya que existen bienes que son difíciles de transportar y que de no mostrarse físicamente al cliente, no lo comprará, ya sea por esperar a confirmar sus características físicas o funcionales, o bien por desconfianza hacia el vendedor.

Por lo tanto, si un producto es difícil de transportar por su tamaño, peso, fragilidad o hasta por su alto valor económico, no sería recomendable desplazarlo de un lugar a otro por el alto costo de transportación o por el alto riesgo de su pérdida (robo, accidentes, rupturas, etc.) sino de altas probabilidades de la concreción de la venta.

En este punto se excluye la venta de servicios por razones obvias, la venta de éstos nunca implicará las desventajas antes mencionadas salvo que la intención sea brindar el servicio al momento mismo de ofrecerlo y que éste implique grandes maquinarias, maniobras, un número considerable de personal para realizarlo, etc.

3.2.3 Que Existan Nichos en el Mercado.

Para que el cambaceo se pueda aplicar, es indispensable el que existan zonas en las que la generalidad de éstas sea la necesidad insatisfecha que el bien o servicio cubre. Esto significa que se dé la viabilidad geográfica para el cambaceo, es decir, que sea factible visitar a los prospectos de puerta en puerta sabiendo que existen probabilidades reales de que se tendrá un determinado nivel de respuestas positivas.

Además de que se ubiquen los nichos de mercado, es importante considerar el tamaño de los mismos, la factibilidad económica y el fácil acceso a la zona determinada como mercado meta; ésto nos permitirá tanto el establecimiento de metas reales, como el presupuestar las ventas con cierto nivel de confianza.

3.2.4 Nivel Cultural del Prospecto.

Este punto es quizá uno de los factores más determinantes al considerar la implantación del sistema de cambaceo como estrategia de venta, ya que para la aceptación de este tipo de mercadeo, mucho dependerá el nivel socio-cultural y hasta económico de los prospectos.

Las personas de niveles medios y bajos aceptan con mayor facilidad el ser abordadas por un vendedor, se prestan a la plática con "desconocidos" y tienen más tiempo para aceptar la demostración del producto. Por otra parte, este sector de la población puede llegar a sentirse obligado a atender al vendedor. En este sentido la idiosincrasia tiene una injerencia muy importante.

En el caso de los niveles medio-altos y altos, el cambaceo se dificulta. Las personas no gustan de conversar con los vendedores, de hecho es más complicado tener acceso al prospecto debido a las personas que les sirven como "intermediarios" (seguridad, servidumbre, etc.). Esto hace que la venta de puerta en puerta no sea aplicada en estos segmentos. Esto no quiere decir que sea imposible el mercadeo personal en este sector, pero se requerirá un análisis más profundo del caso para evaluar las posibles reacciones de los prospectos al ser abordados por un vendedor y sobre todo el momento y lugar idóneos para hacerlo.

En conclusión, con respecto al nivel socio-cultural en que el cambaceo es más exitoso para la mayoría de los productos y servicios, podemos afirmar que éste es un sistema más bien enfocado hacia los sectores populares.

3.3 ¿Cómo se Desarrolla la Venta de Cambaceo?

Los principales puntos que por lo general se deben seguir para realizar con fruto este sistema de venta son: Planeación geográfica, preparación de la presentación, contacto con el cliente, adaptación a las necesidades del cliente, manejo de las objeciones y cierre de la venta.

3.3.1 Planeación Geográfica.

Este es el inicio del proceso de venta de cambaceo, consiste en realizar un análisis de las diferentes zonas geográficas evaluando su conveniencia de acuerdo al tamaño del mercado meta, perfil del consumidor, accesibilidad a la zona y cualquier otro factor que pueda influir o determinar mejores logros.

Cabe señalar que lo más conveniente al momento de planear las visitas de acuerdo a la zona, se realice una ruta que permita eficientar tiempo, esfuerzo y costos, es decir, buscar que los desplazamientos del personal de ventas sean aprovechados al máximo, lo que implicará menos desgaste y visitas más acertadas. De ésta manera se evitará que el vendedor pierda la motivación en su labor.

La planeación geográfica de puerta en puerta puede ser realizada de dos maneras:

- Por una persona especializada en logística que realice el trabajo desde el escritorio y asigne la ruta a cada vendedor, de acuerdo a los nichos que encuentre convenientes para obtener mayores logros.
- Por el vendedor mismo, siguiendo los parámetros que tiene asignados y en consecuencia de su propia observación y criterio.

Cuando se planea la ruta, generalmente se busca la ayuda de un mapa que muestra detalladamente delegaciones o municipios, colonias, barrios, calles, etc.

3.3.2 Preparación de la Presentación.

"Cada día más se requieren hacer presentaciones más formales de un producto o servicio. Generalmente la elaboración de la presentación recae sobre el representante de ventas; por esto, es recomendable que un buen vendedor se capacite en técnicas de presentación ya que esto constituirá una herramienta profesional de gran utilidad".²⁵

La presentación de un producto debe ser tal que muestre con claridad y exactitud todos los beneficios que ofrece nuestro bien; lo importante es mostrar

²⁵ CLAUDIO L. QUINZAROS R., "Técnicas de Venta", pag. 22.

beneficios, no *características* del producto. Por ejemplo, al vender una calculadora, al cliente no le interesará saber las dimensiones de ésta, el número de botones, las especificaciones de los materiales, el diseño de los circuitos, etc., más bien preferirá escuchar la utilidad que estas características le dan, como el ser práctica por su tamaño, facilidad de uso, qué tan resistente sea, etc.

Para facilitar la comprensión de lo que se trata de explicar al mencionar beneficios y no atributos, en el siguiente cuadro se muestran algunos ejemplos más:

| ATRIBUTO | BENEFICIO |
|------------------------------------|--|
| Material de Piel: | Durable, presentación de mayor status, comodidad. |
| Veloz: | Permite aprovechar mejor el tiempo. |
| Lana o Nylon: | Protege mejor del frío. |
| Características del Diseño: | Comodidad, aerodinámico, estético. |
| Consumo de Energía: | Economía. |

Siempre que nos encontramos con una característica de un bien es necesario traducirlo en cómo puede beneficiar a alguien, qué ventajas ofrecen para el logro de sus satisfacciones o de qué manera supera a otros productos. A cada característica corresponde un beneficio.

Si es necesario, se puede recurrir a profesionales en mercadotecnia para la elaboración de dicha presentación, quienes tendrán recursos que ofrecer para que ésta sea tan digna como importante sea el producto.

Siempre que se planea una venta, como en cualquier otra tarea, se debe saber qué se quiere alcanzar con ello, cuál es la meta y por supuesto, las tácticas a utilizar. Es indispensable programar el número de prospectos a visitar y qué porcentaje de respuesta se espera obtener. Esta táctica nos permitirá conocer el tiempo que nos llevará cada visita y de esta forma programar de una mejor manera las presentaciones del día. Si además se realizaran llamadas telefónicas para concertar citas o concretar ventas inconclusas, llevar consigo los datos actualizados del prospecto y programarlas a las horas más convenientes.

Un buen vendedor es disciplinado, organiza su tiempo y establece un plan de trabajo adecuado. Sólo así alcanza el hábito de la constancia objetiva y llega a conocer realmente a su cliente porque determina y establece las

frecuencias de sus visitas sin llegar a abandonar al cliente una vez que éste se disponga a comprarlo. Este vendedor podrá autoevaluarse y conocer como mejorar sus resultados y averiguar sus capacidades; irá seguro de sí mismo a sus visitas y con toda certeza será el que mayor confianza proyecte tanto al cliente como a su empresa.²⁸

3.3.3 Contacto con el Cliente.

Este es sin duda el momento crítico de la venta, Jan Carlson lo define como *"El momento de la verdad"*, es justo en donde daremos la cara al prospecto y éste se formará un concepto acerca del vendedor, de la empresa misma y de nuestro producto. Influirán aquí la apariencia del vendedor, su actitud, su seguridad y capacidad de convencimiento y cualquier otro aspecto que consciente o inconscientemente perciba.

En este momento de la verdad, el vendedor echará mano de todas sus capacidades, de la preparación de su presentación y de todo tipo de técnicas que le permitan captar la atención del cliente y convencerlo de las bondades de nuestro bien para conseguir así no sólo un comprador, sino un comprador convencido y satisfecho.

²⁸ Cfr. *Ibid.*, pags. 13 y 14.

Existen innumerables puntos a considerar al tener el contacto con el cliente, por razones obvias se mencionarán las que podrían considerarse como más importantes.

En materia de comunicación no verbal existen muchas especulaciones que no se han comprobado científicamente, uno de los elementos que más llaman la atención es cuando una persona desvía la *mirada*, ya que da la impresión de ocultar algo, tal vez hasta miente.

Un vendedor serio que trabaja en una empresa cuidadosa de permanecer en el mercado de una manera competitiva y que se ha esmerado en conocer bien su producto, no tendrá que mantener la mirada forzosamente, lo hará sabiendo que utiliza una herramienta que le permite escudriñar en el cliente para lograr identificar sus necesidades. Será algo espontáneo, pues en su afanosa búsqueda por conocer al cliente, empleará todos sus sentidos y el de la vista le proporciona una muy rica información.²⁷

La *actitud* del vendedor debe mostrar *seguridad* para generar confianza en el prospecto. De hecho, además de conocer bien el producto o servicio, el vendedor se conoce a sí mismo y sabe lo que pretende al entrar en contacto

²⁷ Cfr. *Ibid.* pag. 12.

con el cliente; también conoce su empresa y sabe hasta dónde es capaz de comprometerse para poder cumplir lo que ofrece.

El vendedor deberá tener una *actitud* que tienda hacia lo *positivo*, hablar de lo bueno de su empresa y del bien que ofrece. No hablar de los competidores, y si se los mencionan, evitar decir algo malo de ellos, más bien hablar de lo bueno que es el producto y la empresa que él representa.

La *aparición personal* del promotor es fundamental para ofrecer una correcta imagen de la empresa, lo que además ayudará a captar la atención del cliente. No se trata de vestir elegantemente, esto no es lo adecuado; se trata más bien de mostrar pulcritud en su persona.

3.3.4 Adaptación a las Necesidades del Cliente.

Una de las principales ventajas de la venta personal es que el vendedor tiene una excelente oportunidad: poder escuchar las necesidades y deseos individuales directamente de cada prospecto, proporciona al agente la facilidad de encontrar los argumentos idóneos para convencerlo de la compra, más aún, de satisfacer estas necesidades de la mejor manera posible con lo que no sólo se obtiene una mera ganancia por la venta, también se cumple con la misión

que tiene la empresa además de marcar la pauta para hacerse de prestigio y por lo tanto de un mercado cautivo por convicción.

Como se ha mencionado anteriormente, una empresa con verdadera responsabilidad social no busca el vender por vender esperando acumular utilidades, éstas son fundamentales, pero también está el servir con nuestro producto al público que nos compra. En la mercadotecnia, lo importante es colocar el producto adecuado en el lugar y momento adecuado, es decir, al cliente no se le "enjareta" un producto, se le ofrece con la convicción de que realmente se adecúa a sus requerimientos y le será de utilidad. Recordemos que el cliente no debe adecuarse al bien, sino que el producto o servicio ha de amoldarse a éste.

Una persona que es buena para las ventas podría ser capaz de lograr vender arena en el desierto, pero a fin de cuentas sería un charlatán. El vendedor profesional se interesa por conocer las necesidades del cliente, lo escucha y encuentra la mejor forma de ayudarlo, ése es su trabajo, éso es lo que le dá importancia como parte de la organización.

El merolico, el de la "labia" es el que tiene el don de la conversación o de la palabra, ése es bueno para decir cosas y convencer, pero no necesariamente es el que tendrá mayor éxito en el momento de vender. Eso ya

pasó a la historia, para identificar y descubrir qué puede mover a una persona a comprarnos, es necesario escuchar.

Sólo quien escucha con atención podrá conocer las verdaderas necesidades del cliente y por lo mismo logrará ofrecer el beneficio del producto que es el que llena esa motivación. Si hablamos mucho, caeríamos en el error de hacer que el cliente cierre sus verdaderas intenciones. Escuchar no solo significa abrirnos a las palabras del cliente para que nos platique. Escuchar en ventas implica una correcta dirección de la conversación. Por eso es importante cómo dirigir la entrevista de ventas y estar preparado en cada una de ellas.²⁸

Para dirigir correctamente la entrevista existen dos tipos de preguntas:

- **Preguntas cerradas:** Su respuesta implica una simple sílaba o palabra suelta, son preguntas preparatorias para las preguntas abiertas e implican una contestación concreta.
- **Preguntas abiertas:** Busca que la persona se extienda en la información que nos proporcione. Sirven para conocer las motivaciones de los clientes.

²⁸ V. *Ibid.* pag. 8.

Buscan opinión, sentimientos, sensaciones, etc., que ayudan a conocer y comprender mejor al prospecto.

3.3.5 Manejo de Objeciones.

Esta es una situación en donde lo fundamental consiste en un perfecto conocimiento de nuestro producto y empresa.

Si el cliente todavía manifiesta algunas dudas y objeta ciertos elementos de nuestro bien o servicio pueden estar ocurriendo una o más de las siguientes situaciones:

- El cliente no necesita el beneficio que le estamos ofreciendo.

No significa que el producto o bien no sea capaz de satisfacerle, puede ser que no hemos encontrado aquel o aquellos beneficios que le pueden dar respuesta, y esto quizá obedece a que pensamos más en nosotros que en el cliente. En ocasiones parecería que algunos beneficios son poco importantes pero en realidad pueden ser el factor que hace efectiva la venta. No hay que desdeñarlos, quizá ha llegado el momento de poner a prueba un par de beneficios más con el prospecto.

- El prospecto no confía en nosotros.

Es necesario que el vendedor revise si no fue muy apresurado en su exposición, no hay que asegurar la confianza en base a argumentos tendientes a ésto. Hay que mostrar profesionalismo y seriedad que es lo que genera confianza y no las rebajas de desesperación que en ocasiones se producen ante la objeciones. Continuamente se tiende involuntariamente a culpar al precio. No hay que engañarse, tal vez el precio ha sido lo suficientemente analizado para corroborar que es el justo por el bien o servicio que se está ofreciendo.

- No han comprendido algo en nuestra exposición.

Se dan casos en los que el vendedor aplica términos técnicos que le son familiares a él pero no al cliente. Es importante insistir en un manejo sencillo del vocabulario, no aplicar palabras "apantalladoras". Utilizarlas con el objeto de deslumbrar al cliente puede impedirle a éste ver realmente lo que se le ofrece. Vale más pecar de simplicidad que de erudición. Finalmente lo que queremos es que el cliente nos comprenda y sepa de qué manera vamos a dar satisfacción a su necesidad.

- **Mostramos inseguridad.**

En ocasiones el vendedor no logra conocer bien los alcances y limitaciones de su producto o de la empresa. No sabe hasta dónde podrá dar respuesta a su cliente o hasta dónde comprometerse. Lo más recomendable en estos casos es estudiar, preguntar, prepararse y salir a la calle lo mejor armado. Ante una situación de duda es mejor preguntar, siempre se podrá recibir la comprensión del cliente al reconocer que algo ignora el vendedor antes que su perdón por haberlo engañado. Recordemos que la responsabilidad y el compromiso con nuestros clientes nos permitirá mantenerlos como tales. No por lograr una venta perdamos la ocasión de la recompra y la recomendación.

- **Verdaderamente no lo necesita.**

Si el cliente no necesita el producto puede ser que ya lo haya comprado o tiene a alguien que le proporciona mayor confianza o hasta afecto. Aquí sí existe la necesidad, hay una buena selección del prospecto y la labor de venta ha sido adecuada. Por muchas razones que no necesariamente manifestará el cliente pudiera postergar la compra (inseguridad personal, dependencia hacia otros, economía, etc.). Es importante intuir lo que

verdaderamente está ocurriendo, puede ser el momento de propiciar una constancia objetiva que al final logre que el éxito llegue.²⁹

Todos estos elementos presuponen que hemos hecho una buena prospección inicial, que hemos tenido una entrevista y que hemos comprobado que el prospecto se ubica dentro de nuestro mercado meta.

3.3.6 Cierre de la Venta.

Si el vendedor ha terminado de exponer, ha manejado las objeciones y ha resumido el concepto de su producto, seguramente tendrá indicios del interés del

prospecto; esto indica que ha llegado el momento de convertir al prospecto en cliente, es decir, llenar la documentación del cierre (block de pedido, contrato, solicitud, etc.).

Si el resumen no fue adecuado y aún quedan dudas, es necesario volver a intentarlo para despejarlas. En todos los casos, el cierre se inicia cuando se ponen sobre la mesa los documentos del cierre, basta esa conducta para que el cliente comprenda que ha llegado el momento de satisfacer sus deseos. Si

²⁹ Cfr. *ibid.*, pags. 18 y 19.

no existiera esa documentación, es conveniente exponer verbalmente algún indicador para que el cliente entienda que ha llegado el momento del pago. Generalmente después del resumen, el cliente se encuentra dispuesto y hasta ansioso por cerrar la operación y de él surge la iniciativa.

El cierre de la venta no es algo mágico o complicado, si hemos hecho una buena entrevista con la cual conocimos al cliente y le permitimos sentir confianza por nosotros dado nuestro profesionalismo, y si nuestro resumen ha logrado reforzar la información acerca del producto y beneficios remarcando el entusiasmo de nuestro cliente, no existirán dificultades.

3.3.7 Poaposición de la Venta. (2a. entrevista)

Ciertamente no siempre el cliente decide en el momento la compra, puede ser que necesite consultarlo, meditarlo, hacer un análisis de su presupuesto o tenga cualquier otro motivo que le impida tomar la decisión al momento. Esto no siempre significa un "no" como respuesta; muchos vendedores desisten en estos casos con lo que pierden muchas oportunidades que con una constancia objetal hubieran llegado al éxito de la venta. La constancia objetal no es otra cosa que el dar seguimiento a los clientes indecisos, de manera que capten el profesionalismo del vendedor y su interés por servir, lo cual genera confianza en la adquisición del bien.

Para ésto se llevan a cabo segundas o más visitas, llamadas telefónicas o cualquier otro medio que nos permita hacernos presentes con el cliente. Los psicólogos afirman que se tienen mejores resultados con pacientes -en este caso clientes- cuando se les visita o se les llama a la misma hora y en el mismo lugar, ésto ayuda a recordar los puntos tratados y a sentir una mayor confianza.

3.3.8 Evaluación de los Resultados del Día.

Al final de una jornada de trabajo, deben analizarse los puntos vistos en el día, programar las fechas y hasta las horas de contacto con los clientes que tienen que volver a visitarse, analizar los puntos en los que se encontraron dudas o indecisiones, actitudes que no fueron correctas, objeciones que tuvieron los compradores, en resumen, todos los aspectos favorables que hay que reforzar y los puntos que deben evitarse en lo subsecuente. De esta manera el vendedor mejorará cotidianamente en su labor y será cada vez más contundente en sus visitas.

CAPITULO IV

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL CAMBACEO

4.1 Consideraciones Previas.

El cambaceo, como todo sistema, guarda una serie de puntos que favorecen o limitan al área de ventas en una empresa en relación a los esfuerzos por hacer llegar sus productos o servicios a su mercado meta. Como se ha mencionado anteriormente, en relación a dichas ventajas y desventajas, el área de mercadotecnia, en conjunción con el departamento de ventas, tendrá que evaluar estos puntos y determinar la conveniencia de aplicar este método de comercialización. Habrá de evaluarse su aplicación de manera única o en combinación con otras formas de venta para lograr un equilibrio ideal entre las fuerzas y debilidades de cada una de estas formas y así atacar las oportunidades y riesgos que tenga el mercado.³⁰

A continuación se tratarán los pros y contras del vender de puerta en puerta. Seguramente toda empresa podría encontrar otros aspectos que aquí no se mencionen; la lógica nos lleva a pensar que es necesario evaluar estos puntos de acuerdo a las características internas de cada empresa, su mercado, su entorno y otros tantos factores que influyen o hasta determinan la forma de manejar un negocio.

³⁰ V. Supra Cap. II.

4.2 Ventajas.

4.2.1 Contacto Directo con el Cliente.

El contacto directo con el cliente no sólo logra una venta personalizada, lo cual ya es un aspecto trascendente por el factor psicológico que esto implica; la mayoría de la gente prefiere que cuando compra, alguien le dé la cara y se comprometa con él. Por supuesto es fundamental no mentirle o fallarle, esto sería fatal ética y comercialmente hablando. Además el mercadeo individual permite que el vendedor justifique el porqué comprar algo y aún más, porqué comprárselo a él, puede manejar las objeciones y eliminar muchos impedimentos que antepone el futuro consumidor para adquirir un bien.

Si algo da importancia al cambaceo, es la oportunidad de tener un acercamiento con el prospecto tal que permita conocer de propia voz sus necesidades, deseos, aspiraciones, gustos, etc., esto proporciona la mejor información al agente para saber remarcar ciertos atributos del bien sobre otros y así hacer ver al consumidor cuánto le servirá éste, por qué le conviene, en fin, el cliente sabrá lo que está comprando y cómo satisface sus requerimientos, no tendrá dudas ni se llevará sorpresas.

Cuántas veces no hemos comprado un producto porque en televisión o en la tienda dentro de su empaque aparentaba ser diferente, de otras dimensiones o con mejor calidad, pero lo hemos adquirido sin haberlo probado o al menos no lo vimos detalladamente, más aún si lo hemos solicitado por teléfono. Los vendedores de piso no siempre tienen el suficiente tiempo para demostrar al cien por ciento un producto, algunos lo hacen, pero por atender a otros no pueden disipar todas las dudas del interesado o no lo llegan a convencer. Pues bien, un agente vendedor que toca de puerta en puerta se encuentra a total disposición de su prospecto, está capacitado para atenderlo en todo lo referente a la compra y además, tiene una vasta experiencia que le permite convencerlo.

4.2.2 Acceder al Mercado Meta.

En un establecimiento o aún en varios, la empresa está en espera de que el cliente se acerque, pero los prospectos no siempre lo hacen, pueden estar indecisos, piensan que el producto será muy caro o se sienten intimidados por estar en territorio extraño, ésto es muy frecuente en los casos de mercados enfocados a niveles socio-económicos y culturales medios a bajos, el cambaceo da respuesta a este riesgo, además, por cuestiones geográficas los establecimientos no siempre llegan a todos los clientes potenciales y la competencia se encuentra por todas partes, el vender de

puerta en puerta permite acceder a casi cualquier mercado -principalmente popular- y hacer que los clientes nos escuchen, podemos penetrar en su mundo y entender sus características, sus deseos, etc. Aquí se aplica: *"si la montaña no viene a Mahoma, Mahoma va a la montaña"*.

El establecimiento en locales comerciales implica una inversión considerable y no siempre es lo más apropiado por la pérdida del control de inventarios, de personal, de calidad en el servicio, etc. Siempre es bueno evaluar otras posibilidades que puedan representar más beneficios.

Por extraño que parezca, existen varias empresas que sin necesidad de locales comerciales y sin invertir en publicidad masiva han logrado una excelente penetración en el mercado no sólo localmente sino a nivel regional o hasta nacional. Esto lo han conseguido gracias a una fuerza de ventas que se ha dado a la labor -nada fácil, por cierto- de tocar de puerta en puerta buscando en cualquier zona un nicho de mercado que explotar.

4.2.3 Reducción de Riesgos en Ventas a Crédito.

En muchos casos las ventas de cambaceo se realizan a plazos (de ahí que a los vendedores de puerta en puerta se les llame "aboneros"), ésto lógicamente facilita las ventas, la ventaja en este sentido radica en que el

vendedor conoce el domicilio del cliente y tiene ciertas referencias como el saber a qué hora puede encontrarlo y por las condiciones de su ambiente sabrá si realmente tendrá capacidad de pago y seriedad.

Esto disminuye en gran medida el riesgo de caer en carteras vencidas o en cuentas incobrables. Por otra parte existe el factor psicológico que influye en el cliente al saber que él se comprometió directamente con el vendedor además de saber que lo ha hecho desplazarse hasta su domicilio con el único fin de cobrarle.

Es necesario recalcar que se *reduce* el riesgo de no cobrar, no se *elimina*; pero el asunto del incumplimiento de pagos por parte de los clientes requerirá un estudio aparte, sin embargo, es importante que cuando el vendedor ofrezca facilidades de pago analice si el cliente realmente podrá pagarlo mediante la observación de su entorno para imaginar su capacidad económica sin olvidar la seriedad que muestre al comprometerse en los pagos.

4.2.4 Darse a Conocer con el Mercado Meta.

Aunque un prospecto no nos llegue a comprar, si hemos hecho una correcta labor de venta ya se tiene un gran logro, la empresa se ha dado a conocer, ha mostrado lo que vende y sus beneficios y ha sentado un

precedente con el prospecto; éste sabe que existimos, qué le podemos ofrecer y dónde encontramos.

Tal vez no nos compraron, pero hemos hecho un esfuerzo publicitario que a mediano o largo plazo puede dar frutos, un buen vendedor que ha mostrado profesionalismo puede aportar prestigio a la empresa como una compañía seria, que se preocupa por su mercado, que ofrece bienes de calidad y que sabe atender a su público consumidor.

4.2.5 Información del Mercado.

Pocos pueden conocer mejor el mercado que los vendedores de cambaceo, saben qué tipo de clientes les compran y porqué lo hacen, qué atributos del producto encuentran más atractivos, qué necesidades tienen, saben los gustos y preferencias del segmento, qué objeciones encuentran al bien, porqué no lo adquieren, cómo reaccionan ante ciertos aspectos como por ejemplo el precio, es más, qué piensan de la competencia, en fin, tienen una información privilegiada, información en la que muchas empresas invierten grandes sumas para desarrollar sus productos, mejorarlos y colocarlos más eficientemente en el mercado.

Por supuesto el implantar este sistema de ventas no proporciona la información por sí sola, es necesario que las áreas de ventas, mercadotecnia, desarrollo de productos y hasta control de calidad estén en continua comunicación con los agentes y entablen un diálogo permanente con ellos para evaluar sus observaciones; además lo fundamental es que los vendedores tengan un correcto criterio para detectar las condiciones y características del mercado.

4.3 Desventajas.

4.3.1 Rechazo al Vendedor.

En la mayoría de las ocasiones el vendedor no es bien recibido, a la gente -principalmente de ciertos niveles- no le agrada recibir extraños en su casa y más si son vendedores, a veces literalmente "le cierran la puerta en las narices". Por fortuna esto no siempre es así, de serlo no existiría el cambaceo; ciertamente no en todos los casos funciona, pero en el sector popular tiene grandes posibilidades de éxito; por supuesto que lo básico estriba en saber abordar al prospecto y tratar de no importunarlo, saber introducirse sin "espantarlo"; para esto no hay más que la seguridad en sí mismo, la capacitación y la experiencia.

La apariencia cuenta mucho, parecería mentira pero hasta una presentación demasiado formal puede ser incorrecta. Si el segmento que se ataca es popular, un vendedor no debería ir de traje, más bien presentarse como una gente común que inspire confianza, no que intimide. Esto cuenta mucho en la primera impresión que es la que permite que el cliente se abra al vendedor o lo rechace.

4.3.2 Labor Ardua y Desmotivante.

Pocas cosas son tan desmotivantes como el tratar de vender y no conseguirlo, buscar conseguir las ventas del día y no cumplirlo; el agente pone todo su empeño en captar la atención del prospecto, lograrlo ya es un gran avance, pero convencerlo requiere aún más empeño y no siempre se consigue el objetivo; si esto se repite una y otra vez el vendedor se desgasta, pierde motivación en su trabajo y puede llegar a darse por vencido.

La motivación en la fuerza de ventas es imprescindible, el vendedor debe saber de antemano que puede no lograr lo que busca y que de ser así, no significa que ha fracasado como se mencionó anteriormente, por lo menos ha hecho un gran esfuerzo publicitario que a futuro puede rendir frutos.

Aparte de saber capacitar y motivar al vendedor, resulta fundamental el allegarse del personal adecuado. Una correcta selección de personal puede ser el factor que determine el éxito o fracaso en la utilización de esta y cualquier otra estrategia de ventas; por más obvio que parezca muchas empresas no le dan la importancia que requiere este asunto y se llegan a dar cuenta cuando ya es demasiado tarde. Para poder vender se necesita algo más que ganas, se requiere de cierto *feelling* que no todos poseen.

4.3.3 El Vendedor No Siempre Gana lo que Espera.

Es muy común que en el cambaceo los ingresos de los vendedores se dan en base a comisiones. Como ya se mencionó, la labor de ventas no es fácil y puede darse el caso que el agente no logre el nivel de ventas que le permita obtener ciertos ingresos. Por esta razón, muchas veces es necesario que aparte del sistema de comisiones se maneje un salario fijo para que el vendedor obtenga un mínimo de ingresos que le permita mantener un determinado nivel de vida, no sería ético despreocuparse de este asunto.

Frederick Herzberg nos dice que el salario es un factor de higiene, es decir, si no se tiene, desmotiva al trabajador, pero si se tiene, no necesariamente significa que lo motive.³¹

³¹ DAVID R. HAMPTON, Op. Cit., pags. 442-444.

Si bien la consecución de las metas de los agentes de ventas no siempre depende directamente de éste, en buena parte es un punto que debe incentivarlo para aumentar su esfuerzo en la lucha cotidiana de sus tareas.

4.3.4 El Vendedor Puede Tomar Decisiones Incorrectas.

Cuando el agente está realizando su labor de venta, puede llegar a tener alguna duda y no tendrá quién lo oriente, de ahí que puede dar información equivocada y ofrecer algo que en realidad no se puede cumplir. Esto se puede evitar capacitando plenamente a la fuerza de ventas en cuanto al producto o servicio y en relación a las capacidades de la empresa y sus limitaciones. De cualquier forma, al cliente le puede surgir alguna duda que por ser tan específica, el vendedor no tiene la respuesta. En estos casos lo mejor es decir la verdad y reconocer que lo ignora. Esto bien manejado, puede llegar a ser benéfico ya que el que le ofrece el producto "se echará al cliente a la bolsa" y le inspirará cierta confianza al darse cuenta que no le mienten.

Por otra parte, el vendedor puede conocer perfectamente cualquier punto, pero por lograr cierto nivel de ventas miente o se compromete a ciertas cosas, (vgr.: fecha de instalación, descuentos, bonificaciones, etc.) que de antemano sabe que no se podrán cumplir. Esto se da continuamente y sólo se

evita planeando correctamente la selección, capacitación y motivación del personal. Por supuesto el vendedor debe concientizarse de lo importante que es su labor dentro de la organización y de las fatales consecuencias que el fallarle a los clientes resulta, así se trate de uno solo.

Otra manera de evitar esto, es el mantener un salario base. Como se ha hecho notar en el punto anterior, el vendedor no siempre consigue sus metas y está le puede afectar económicamente. Si recordamos a Abraham H. Maslow, entenderemos sus razones, el vendedor como toda persona, tiene ciertas necesidades que cubrir; en las necesidades primarias se encuentran las fisiológicas y las de seguridad y lógicamente le interesa más el comer que una palmada en la espalda o un reconocimiento por su esfuerzo.³²

4.3.5 Riesgo al Portar la Mercancía Consigo.

Casi siempre el que vende de puerta en puerta lleva la mercancía consigo, no sólo un producto para la demostración sino generalmente carga (al hombro o en su vehículo) con un cierto número de artículos para poder entregarlos en el momento de realizarse la venta. En la actualidad esto implica un riesgo, ya que la inseguridad ha aumentado las probabilidades de un robo -o hasta un auto-robo- que se traduce en pérdidas; a efecto de

³² *Ibid.* pags. 430-436.

disminuir este riesgo, se puede asegurar la mercancía o la herramienta y planear correctamente la cantidad que ha de transportarse diariamente para manejar lo más aproximado posible un mínimo de inventario pero que no limite las ventas del día.

4.4 Otras Observaciones.

Las ventas de puerta en puerta satisfacen las necesidades de comodidad y de atención personal de los consumidores. Según Philip Kotler en la venta de cambaceo, el alto costo de contratar, entrenar, pagar y motivar a la fuerza de ventas, da lugar a precios más altos para el consumidor; si razonamos esta afirmación, nos daremos cuenta que esta inversión en la fuerza de ventas no sólo se da en el cambaceo, más bien toda empresa que busque efficientar sus ventas, sea cual sea la estrategia que determine, habrá de incurrir en estos costos.

Otra desventaja que encuentra Kotler en el cambaceo es que“las ventas de puerta en puerta tiene un futuro incierto. El aumento en el número de personas que viven solas y de familias donde ambos cónyuges trabajan disminuye las oportunidades de encontrar a alguien en casa. Y con la reciente proliferación de tecnologías de comunicación interactiva, el vendedor de puerta en puerta puede ser sustituido en el futuro por el televisor o la

computadora en el hogar.”³³ A esto podemos refutar que en primer lugar, el aumento en personas que viven solas y parejas que trabajan no tienen por qué acabar con el cambaceo; en todo caso la venta de puerta en puerta habrá de redefinir sus tácticas a fin de encontrar la mejor manera para encontrar al prospecto, ya sea modificando sus horarios o días de vista en casa o bien, dirigiéndose a los lugares de trabajo de los prospectos. En segundo lugar, los avances tecnológicos en materia de comunicación no tienen la ventaja inigualable de lograr una atención personalizada de cada individuo al vender de puerta en puerta; ciertamente es recomendable evaluar la conveniencia de estas estrategias de venta, pero esto no significa eliminar el cambaceo dentro del abanico de opciones de estrategias de mercadeo.

Estas son, básicamente las ventajas y desventajas del cambaceo, pero recordemos que las ventajas no se dan por sí solas al llevarlo a cabo, hay que saber encaminar los esfuerzos de ventas para que éstas se logren aprovechar y en la contraparte, las desventajas se pueden llegar a reducir a cierto nivel que no afecten demasiado la aplicación de este sistema; para minimizar estas desventajas la empresa habrá de tomar en cuenta la importancia de la correcta selección de los vendedores, así como una constante capacitación y motivación.

³³ PHILIP KOTLER, Op. Cit., pags. 444 y 445.

Reiterando, cada empresa podrá encontrar otras bondades o defectos de acuerdo a sus características particulares. En este sentido, lo importante es la visión para poder tomar una decisión acertada después de un profundo análisis de las opciones que se tienen para la comercialización de un bien.

CAPITULO V
FACTORES QUE DETERMINAN
EL EXITO EN EL CAMBACEO

En toda empresa se siguen ciertas estrategias, métodos o sistemas que generalmente han comprobado su efectividad, pero no sólo con implantarlos se tiene asegurado el éxito. Podríamos decir que la toma de decisiones en cuanto a estas estrategias representa el cincuenta por ciento, la otra parte depende de la correcta implantación, adaptándose al entorno y a las fuerzas y debilidades de cada organización.

A continuación se intentarán tocar los aspectos más importantes en los que se ha de centrar la mayor atención para desarrollar el sistema de ventas por cambeceo con resultados efectivos. Algunos puntos dependen directamente de cada negocio y se pueden mejorar, en cambio en otros, la empresa no puede modificarlos y ha de adaptarse a ellos para encontrar las oportunidades más convenientes y disminuir o equilibrar los riesgos.

5.1 Factores Internos.

5.1.1 Vendedores.

Si el presente trabajo trata acerca de las ventas al cambeceo, por supuesto que uno de los factores claves serán los vendedores. La fuerza de ventas representa un factor determinante, por lo tanto es indispensable el empeño en la selección, capacitación y motivación del factor humano que hará

posible la colocación de los productos o servicios de la empresa con los clientes.

En la *selección* del personal de ventas primeramente ha de buscarse gente con capacidad de ventas, parece evidente pero muchas empresas no toman en cuenta el hecho de que no todos nacimos con la habilidad de vender, de ofrecer y convencer a la gente, en cambio hay personas que tienen esta facultad "innata" y son el tipo de agentes de los que hay que allegarse.

Pero no sólo con la habilidad en las ventas se tiene todo, es necesario que el personal de ventas tenga *agresividad, sentido de servicio al cliente, deseo de superación, sea gente dinámica y actualizada*, ya que el vendedor es quien tiene contacto con ese mundo exterior para el cual la empresa trabaja; representan a la empresa ante clientes y prospectos y mueven el engranaje de las ventas que hace posible la subsistencia de la organización.

Podremos tener a los mejores vendedores, pero de nada servirá si éstos no conocen a la perfección los productos de la empresa, sus características, sus beneficios, los precios, la capacidad de la empresa para ciertas facilidades y servicios, en fin, todo aquello que le permita ofrecer al cliente lo que necesita y saber hasta dónde puede comprometerse. De ahí la importancia de una *capacitación constante*.

Como se ha dicho, las ventas al cambaceo implican un desgaste mayor que otros sistemas, por lo tanto la *motivación* a la fuerza de ventas permitirá un mejor desempeño, desarrollo de la persona humana y menor rotación de personal. Esta motivación no sólo se refiere a lo económico, que de hecho es importante, también se encuentran el reconocimiento, la preocupación constante por el personal, las condiciones laborales y el entorno en general en el que se desenvuelve el trabajador.

5.1.2 Producto.

En cuanto al producto, habrá que tomar en cuenta primeramente, que éste deberá satisfacer plenamente una necesidad que se ha detectado en el mercado, una empresa con principios, busca aportar algo al mercado con un bien o servicio de calidad. Sabemos que la calidad no se dá por sí sola y que es un compromiso de la organización con sus clientes. (Podríamos hablar mucho acerca de la calidad, pero daremos por hecho que se tiene entendido este concepto).

En el cambaceo no todo producto o servicio puede ofrecerse. Existen ciertas consideraciones para determinar su viabilidad. Es necesario

considerar la factibilidad para llevar de casa en casa el producto de acuerdo a la manejabilidad que tenga y al mercado meta que va enfocado.³⁴

5.1.3 Departamento de Ventas.

Si bien los vendedores son la pieza fundamental del motor que genera ingresos a una empresa, éstos no pueden llevar a cabo sus labores sin una estructura que los guíe en cuanto a metas de ventas, nichos de mercado, pautas en su actuación, políticas de venta, etc.

El departamento de ventas será quien determine estos puntos como parte de la planeación, organización, integración, dirección y control en lo que se refiere a la consecución de los objetivos de la empresa en cuanto a la distribución y colocación de los productos.

Para lograr eficientar las ventas de la organización, el departamento de ventas ha de establecer la manera en que éstas se desarrollan, desde implantar los sistemas de ventas que se han determinado por el área de mercadotecnia, hasta controlar los resultados que dichas estrategias han de generar. No se trata de crear una gran estructura para lograr los fines de ventas, sino de proporcionar un vehículo que le dé los medios necesarios a la

³⁴ V. Supra Cap. III 3.2.2.

fuerza de ventas. Recordemos que "la estructura sigue a la estrategia", es decir, de acuerdo a la forma en que se quieran lograr los objetivos de ventas, se determinará la organización y el tamaño del departamento al que nos referimos.

Dentro del departamento de ventas, el gerente ha de ser el líder que encamine correctamente los esfuerzos de los vendedores. Esta persona será quien impulse a los vendedores en su labor diaria con una visión global del mercado para aplicar las tácticas a utilizar, como son: la forma de las presentaciones, los márgenes máximos y mínimos para reducción de precios, la elaboración de promociones especiales, etc.

5.1.4 Recursos.

Todo proyecto o empresa requiere de recursos -económicos, financieros, materiales y humanos- para obtener resultados, y cuando se piensa implantar un sistema de ventas al cambaceo habrá que contar con éstos.

Los recursos económicos se requieren para incentivar al personal de ventas, para contar con un inventario disponible y para dar las condiciones necesarias que permitan a la fuerza de ventas realizar su labor.

Por otra parte, cuando las ventas se realizan a plazos, los *recursos financieros* permitirán a la empresa soportar sus compromisos con los proveedores, personal y demás acreedores. Es evidente que al vender a plazos se requiere una planeación financiera correcta que logre que los créditos otorgados se recuperen con una ganancia que no afecte el equilibrio del negocio.

Cabe aclarar que se ha hecho distinción entre *recursos económicos* y *financieros* ya que con los primeros nos referimos al proporcionar el capital necesario para el funcionamiento de las ventas y con los segundos hablamos acerca de la capacidad de soporte en la recuperación de los flujos de efectivo.

Los *recursos materiales* representan el medio para que los vendedores logren sus objetivos. No podríamos imaginar a un vendedor haciendo su labor de ventas sin un medio de transporte, sin mercancía o sin la documentación adecuada.

Si se quieren obtener logros se tendrá que ofrecer al personal de ventas todo aquello que requiere para cumplir con sus objetivos. En este sentido es necesario encontrar el justo medio, ya que en muchos casos las organizaciones escatiman demasiado en los recursos materiales o bien los derrochan y ninguna de éstas dos acciones son convenientes.

El factor humano es el motor que hace posible toda actividad en la empresa; de ahí su importancia. Se podrán tener sobrados los recursos económicos y materiales pero no servirán de nada si no hay quien los administre y los haga producir.

El elemento humano es indispensable no solo en el área de ventas sino en toda la empresa. Toda organización está hecha por seres humanos, con seres humanos y para beneficio de los seres humanos; el ser humano conlleva capacidades y limitaciones, valores y vicios, razonamientos y sentimientos e inteligencia y voluntad : algo que muchas empresas hacen a un lado y que son la causa y efecto de las dificultades de dirigir una organización.

El área de ventas ha de allegarse de personas que aporten valor, que se comprometan con los objetivos y que busquen su consecución; ésto aunado al desarrollo de cada empleado como persona. Al tener mejores personas se tendrán también mejores resultados.

5.2 Factores Externos.

5.2.1 Mercado Meta -El Cliente-.

En el mercado podremos encontrar varias oportunidades o nichos, pero una cosa es identificar las oportunidades y otra determinar cuáles son buenas para la compañía "la oportunidad de mercadotecnia de una compañía es una área atractiva para la acción de mercadotecnia, en la cual la firma disfrutará de una ventaja competitiva".³⁰ Toda compañía persigue un conjunto de objetivos, basados en su misión y en el alcance de su negocio, para ello define estrategias. El cambaceo es una estrategia de ventas, pero no una solución, es decir, el cambaceo no será de ninguna forma la panacea de las ventas, es una opción que una empresa puede tomar en consideración para el logro de los objetivos.

El cambaceo no es de ninguna forma aplicable a todos los mercados, principalmente porque se requieren ciertas características para que el cliente acepte ser abordado por un vendedor. Podríamos afirmar que la venta personal tendrá eficacia en la medida en que se adapte al mercado meta, generalmente se trata de sectores económicos, sociales y culturales medios a bajos.

³⁰ PHILIP KOTLER, Op. Cit., pag. 35.

Los segmentos de mercado no sólo se determinan de acuerdo a los niveles antes mencionados, también entran en juego la demografía, la geografía, tradiciones, sexo, actividad , etc.

5.2.2 Situación Económica del País.

En la historia de las ventas siempre se ha notado que la economía del país afecta directamente en el nivel de ventas, por lógica, de la capacidad de compra de los prospectos depende la adquisición de un producto y más cuando éste no es indispensable para su subsistencia.

Lo anterior de ninguna forma trata de afirmar que en situaciones de crisis la empresa estará en crisis, sino que ésta tendrá que echar mano de todas sus capacidades, experiencia y creatividad para salir adelante. La economía de un país influye, más no determina.

De cualquier modo, las crisis de cierta forma representan una oportunidad para quien la sabe aprovechar; mucho se ha hablado acerca de que cuando un país se encuentra en crisis hace que las buenas empresas se fortalezcan o fracasen dependiendo del manejo de que se les dé, y que la compañía que soporta una crisis estará en condiciones de subsistir y seguir creciendo bajo cualquier circunstancia.

Aquí es donde los grandes se separan de los pequeños y nos referimos a capacidad, no a tamaño.

5.2.3 Competencia.

Los mercadólogos deben adaptar constantemente sus estrategias al ambiente competitivo cambiante. En el ambiente económico de crecimiento rápido de la década de los sesentas, las compañías les prestaban menos atención a los competidores. El pastel económico crecía con la suficiente rapidez para que todos obtuvieran éxito, pero la disminución del crecimiento dió lugar a una competencia intensificada. Ahora las compañías fundamentan cada vez más sus estrategias de mercadotecnia en la lógica tanto de los deseos del consumidor como de las posiciones de la competencia.²⁶

Según Michael Porter la firma que aplique mejor sus estrategias tendrá las mejores utilidades. De ahí que las estrategias que se tomen no sólo deberán tomar en cuenta el mercado, sino cómo ha sido atacado por los competidores y qué resultados han generado sus estrategias. En este sentido el cambaceo ofrece una excelente posibilidad para ganar mercado a los competidores ya que va directamente hacia los clientes conociendo perfectamente sus necesidades y deseos, además de ser un método *innovador*

²⁶ V. *Ibíd.* pags. 560 y 561.

que puede diferenciar a una empresa de sus demás competidores y así remarcar su preocupación por sus clientes.

Los canales de los competidores influyen mucho en el diseño del canal. Puede que los productores quieran competir con las mismas estrategias de venta que sus oponentes. En otras industrias puede que los productores quieran evitar los canales que usan los competidores. Avon decidió no competir con otros fabricantes de cosméticos por posiciones escasas en las tiendas a menudeo y prefirió establecerse en una lucrativa operación de ventas directas.³⁷

5.2.4. Accesibilidad Geográfica.

Hemos dicho que el cambaceo es llegar a las puertas del prospecto para ofrecerle un bien y que generalmente se enfoca a niveles medios a bajos, por consiguiente, será necesario evaluar qué tan complicado resulta llegar a las zonas en donde se encuentra el mercado meta, en muchas ocasiones se trata de poblaciones lejanas con dificultades de acceso, más aún si el producto que se transporta es de un peso o volumen considerable.

³⁷ Cfr. *Ibid.* pag. 411.

Es por eso que muchas compañías no utilizan este método de ventas, pero no hay que buscar impedimentos, más bien hay que encontrar la manera de saltar los obstáculos que se tengan; lógicamente se tendrá que analizar este punto en relación a costos, tiempo y esfuerzo requeridos, pero generalmente se pueden encontrar formas de solucionar las contrariedades del acceso al mercado meta, porque es precisamente en este tipo de zonas o poblaciones donde más nichos de mercado se localizan porque pocos se atreven a llegar ahí. De hecho, muchas empresas o negocios que utilizan el cambaceo, es porque buscan explotar mercados vírgenes.

Como hemos visto, todos los factores que se mencionan en este capítulo van enfocados a encontrar las fuerzas y debilidades del negocio para afrontar las oportunidades y riesgos del mercado. En la medida que los factores internos se fortalezcan se podrán aprovechar mejor las oportunidades y reducir el impacto de los riesgos. Esto no es otra cosa que una planeación estratégica de mercadotecnia para lograr los objetivos de ventas.

Recordemos que los factores internos los podremos modificar al grado de convertir debilidades en riesgos, en cambio los externos se tendrán que afrontar utilizando las habilidades y capacidades de la empresa, ya que podremos influir en ellos, mas no cambiarlos, pero de igual manera éstos influyen en la empresa, más no determinan sus estrategias.

CAPITULO VI

ACTIVIDAD POST-VENTA

6.1 ¿Qué es la Post-Venta?

La idea fundamental de un bien o servicio, es la satisfacción de una demanda del consumidor mediante un proceso que detecta las necesidades del cliente a través de una investigación de mercado y otras de servicios de distribución procurando una adecuada selección de los canales para hacer llegar de la manera más propicia el producto o servicio a manos del consumidor.

Con base a estudios de calidad en el servicio, podemos hablar de 5 dimensiones del servicio:

- **Puntualidad - Confiabilidad:** Es la habilidad para ejecutar el servicio deseado, de manera segura, precisa y consistente.
- **Tangible:** Son los atributos físicos del producto así como los equipos y apariencia del personal de ventas y de servicio.
- **Capacidad de respuesta:** Entendida como la disposición y buena voluntad de proveer un servicio con rápida respuesta y soportar, a su vez, a prospectos y clientes.

- **Certeza:** La inclusión de la cortesía y habilidad para transmitir confianza y discreción en los conocimientos de los empleados.
- **Empatía:** Proveer a prospectos y clientes de forma cuidadosa y con una atención personalizada.³⁸

La actividad post-venta se refiere a la constancia que tiene la empresa hacia sus compradores hasta lograr una satisfacción plena de una necesidad. Al hablar de una empresa de productos, para proporcionar un servicio existen dos componentes básicos:

- **El Grado de Despreocupación del Cliente:** Un comprador valora en un producto el precio, rendimiento, costos, tiempo y esfuerzo para adquirirlo, y estos efectos se miden en cuanto a los tiempos de entregas y reparaciones, soporte técnico, costos de transporte e instalación.
- **El Valor Agregado:** Es el valor que el proveedor añade al rendimiento técnico, que además puede ser de varias formas como ayuda para resolver problemas, reparaciones, garantías, etc.³⁹

³⁸ V. EDUARDO VILLARREAL COLMENARES, Op. Cit., pags. 42 y 43.

³⁹ Cfr. *Ibid.* pags. 46 y 47.

6.2 ¿Cómo se Realiza la Post-Venta?

En los últimos años las empresas ya no sólo se preocupan por vender un producto, sino que buscan relaciones a largo plazo con sus clientes. La post-venta entra en juego cuando el cliente nos ha comprado y a partir de ese momento se busca una comunicación directa con el mismo para saber si el producto ha satisfecho sus necesidades, si tiene dudas, si desea alguna asesoría, mantenimiento, asistencia técnica, etc.

Las ventas al cambaceo que como se ha mencionado repetidamente tiende a vender a plazos, se tiene una excelente oportunidad de proporcionar un servicio post-venta, que por un lado convence al cliente de la seriedad de la empresa y la preocupación que tiene por él y por otro lado coadyuva a que el cliente se sienta satisfecho y tenga mayor disposición para cumplir con sus obligaciones de pago.

El servicio post-venta se puede realizar mediante llamadas telefónicas, visitas o bien, simplemente con la disposición de atender al llamado del cliente; otras empresas suelen enviar por correspondencia una carta de agradecimiento al cliente por su preferencia y hay quienes incluyen encuestas acerca del servicio que recibieron.

6.3 Importancia de la Post-Venta.

La actividad post-venta en el cambaceo como en cualquier otro sistema de ventas, es una parte fundamental que garantiza la completa satisfacción del cliente, pero no solo es relevante por el hecho del servicio a los consumidores, sino por los beneficios que éste conlleva, como son: la oportunidad de recompra, la recomendación (efecto dominó), la imagen y el prestigio de la empresa y la influencia que esta filosofía aporta a la cultura organizacional.

Si bien el vender productos con calidad es esencial para conseguir un buen posicionamiento y un mercado cautivo, la calidad en el servicio que debe englobar la marca aún más la diferenciación entre una empresa y otra, y éste es lo que permite reforzar la imagen de la empresa ante el cliente, lo que finalmente logrará que éste nos recuerde al momento de decidir una recompra. Asimismo, un cliente satisfecho es una fuente de publicidad gratuita, ya que cuando tenga la oportunidad no sólo dará buenas referencias acerca del producto, lo que podría beneficiar no sólo a una empresa sino también a sus competidores; este cliente satisfecho estará convencido al recomendar a la compañía que le proporcionó el bien por todo el valor agregado que recibió aunado al producto que adquirió. De lo contrario, un comprador que no ha recibido un buen servicio, se sentirá "utilizado" ya que sentirá que el proveedor

solamente ha buscado su propio beneficio económico y en este caso no sólo evitará la recomendación, sino que hablará mal de la organización.

El servicio al cliente de ninguna manera debe ser una actitud esporádica o improvisada para que realmente se pueda hablar de servicio, éste deberá estar fundamentado como una filosofía que comparte toda la organización y que se refleja en una meta institucionalizada, que finalmente se traducirá en una buena imagen de la empresa. Esto es realmente lo que dará confianza ante clientes y prospectos; recordemos que la confianza se logra en base a mucho esfuerzo, pero se puede perder en cualquier momento con un simple detalle.

Finalmente, una organización que ofrece un servicio aunado a la venta del producto tiene la oportunidad de retroalimentarse en cuanto a las necesidades reales del mercado y las oportunidades que éstas ofrecen, que al canalizarlas adecuadamente en una estrategia de planeación, proporcionarán una ventaja competitiva a la empresa.

6.4 Riesgos de la Post-Venta.

Como se menciona anteriormente el servicio post-venta debe ser una filosofía compartida, ya que en muchas ocasiones los esfuerzos aislados solo

consiguen una imagen mediocre ante el mercado. Al establecer un sistema de servicio post-venta se debe estar consciente que el cliente puede solicitar ciertos requerimientos que la empresa no puede ofrecer o que le resultan incosteables. De ahí que es necesario establecer los límites del servicio post-venta y tener una planeación adecuada de cómo llevarla a cabo.

Contrario a lo que se piensa, *el cliente no siempre tiene la razón*, pero éste no se le puede decir directamente, habrá que hacerle entender las razones por las que ciertas peticiones no las puede solucionar la empresa. Resulta imposible solventar ciertos caprichos que algunos clientes tienen, pero en la medida de lo posible habrá que encontrar una salida adecuada para lograr conciliar estos caprichos con las posibles alternativas de solución que la empresa tenga a la mano.

El hecho de no darle siempre la razón al cliente no significa que éste deba adaptarse a lo que la empresa ofrece, por el contrario, una organización debe ser flexible dentro de sus límites para brindar la mayor satisfacción posible, pero esto implica un gran esfuerzo, ya que habrá que echar mano de todas las capacidades y habilidades que se tengan para solventar asuntos que pongan en riesgo la imagen de la organización.

En el sentido de los riesgos del servicio, también está el confundir servicio con servilismo, es decir, exagerar en tal grado el servicio que se caiga en acciones ridículas -o hasta indignas- que no benefician a la empresa y que sólo desgastan a la organización y al personal, además de mermar las utilidades sin un beneficio real en el mercado.

CAPITULO VII

CASO PRACTICO:

ALPHA GAS, S.A. DE C.V.

7.1 Antecedentes.

Esta es una empresa dedicada a la venta e instalación de tanques estacionarios para gas, que inició sus operaciones en 1989. Su fundador empezó con la adquisición de un local con sus propios ahorros y un financiamiento bancario.

El comienzo parecía ser difícil, ya que había un gran número de competidores debido a que el mercado apenas iniciaba a explotarse en el sector popular, pero las buenas relaciones de su fundador le permitieron establecer contacto con diferentes proveedores. Su proveedor actual es la empresa líder en la fabricación de tanques estacionarios para gas en la mayor parte de la República Mexicana, quien le dió todo su apoyo al fundador de la empresa para iniciarse en el mercado.

En sus inicios la empresa contaba con dos vendedores y dos instaladores que realizaban sus labores con dos camionetas usadas que se habían comprado y el único ejecutivo era el propio fundador, quien realizaba las labores administrativas, contables, compras y relaciones públicas.

Las labores de venta se realizaban como hasta ahora se ha hecho, por medio del cambaceo en diferentes áreas de la zona metropolitana y el personal

recibía una comisión por cada tanque vendido o instalado según el caso, esto logró que la gente se involucrara en el negocio y participara más activamente en el crecimiento de la empresa.

Las ventas anuales eran aproximadamente de 770 tanques y éstos se adquirían a un plazo de 15 días, lo que permitía financiar al negocio. Más adelante, aumentó el plazo de financiamiento a 30 días y fue entonces que se pensó en comenzar a vender a crédito; esto logró un crecimiento más rápido en el mercado.

7.2 Situación Actual.

Hasta 1997, la empresa sigue siendo dirigida por su fundador, pero desde hace algún tiempo sus hijos han colaborado en el desarrollo y crecimiento de la empresa, desempeñándose en las áreas de finanzas, control de inventarios, personal, instalaciones, ventas y atención a clientes. Lo que comenzó como un pequeño negocio expendedor de tanques estacionarios, ahora es una microempresa familiar que se enfoca más bien a la rama de servicios de instalación.

El negocio ha crecido a tal grado que actualmente comienza a expandirse en el Estado de Puebla, además de atender parcialmente los Estados de Hidalgo, Tlaxcala y algunas poblaciones del Estado de México.

Actualmente la compañía alcanza un volumen de ventas anual de 5,280 tanques, lo que implica un crecimiento en ventas 6.8 veces en ocho años. Del total de tanques vendidos, el 80% lo conforman consumidores finales y el 20% restante, distribuidores menores que por sus dimensiones de compras no alcanzan a surtirse directamente del fabricante.

Del total de ventas directas al consumidor, sólo el 5% se despacha directamente en el local, el resto se coloca por medio del cambaceo que ha sido la estrategia de venta que ha permitido alcanzar los niveles de crecimiento actuales. De las ventas de puerta en puerta, el 70% se realiza a crédito con un sistema de pagos en tres parcialidades. Aunque el precio de las instalaciones de tanques a plazos se incrementa, los clientes han preferido esta opción debido a la situación económica del país que actualmente dificulta las ventas al contado del producto en otras compañías.

Actualmente, la fuerza de ventas está conformada por veinte vendedores que se han enfocado al descubrimiento de nichos en el mercado, principalmente las zonas aledañas al área conurbada de la ciudad. De estos

vendedores, 16 se movilizan con el producto en 4 camionetas pick-up. Cada chofer de las unidades es responsable, además del vehículo, de los vendedores que transporta, esto ha permitido una organización más efectiva en las labores de ventas. De hecho, se puede comparar la eficacia en las ventas de cambaceo analizando su crecimiento. El parque vehicular se duplicó y las ventas se sextuplicaron, lo que muestra los beneficios de la estructura actual y la especialización de su fuerza de ventas.

Los instaladores se conforman por cuatro técnicos, cada uno cuenta con un ayudante y se trasladan en camionetas similares a las de los vendedores.

Debido al sistema de ventas a 3 plazos, se ha tenido que contratar a dos cobradores, quienes se transportan en automóviles diferentes para la recuperación de los créditos; aunque aparentemente esto representa mayores gastos, la realidad es que ha tenido resultado en beneficio de la compañía, ya que de este modo las finanzas de la empresa son más sanas.

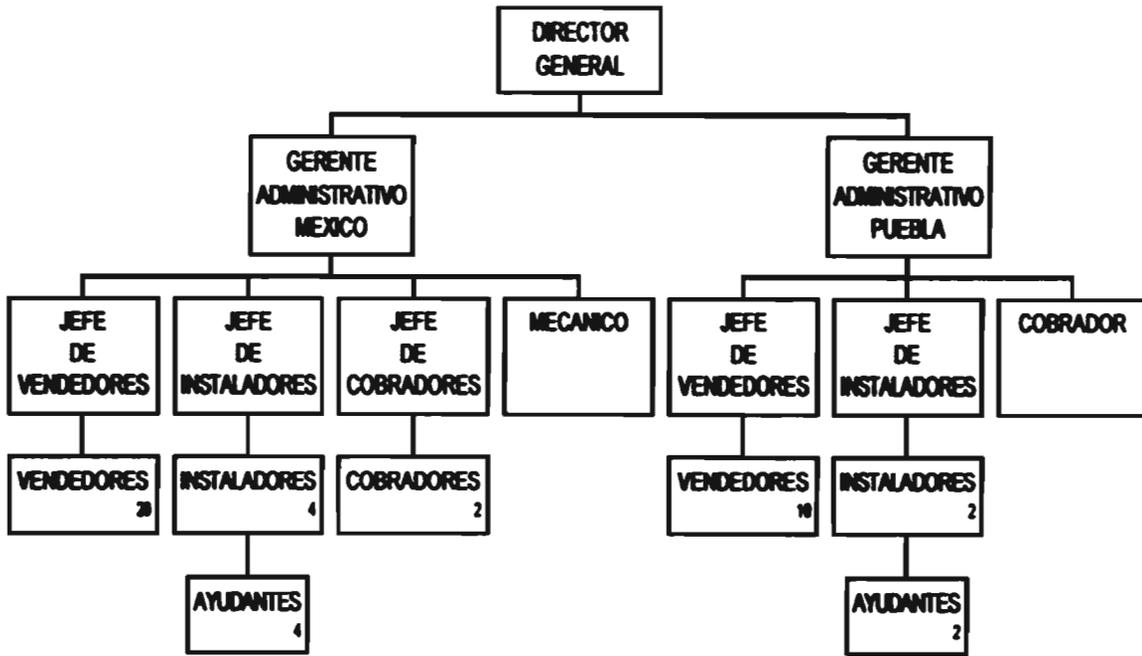
Por otra parte, en el local se han diversificado las ventas, desde hace algún tiempo no sólo se venden tanques estacionarios de gas, la compañía también ofrece tuberías, válvulas y otras mercancías para instalaciones domésticas de gas y agua, además de vender calentadores automáticos de gas. Debido a esto, el local ha aumentado sus dimensiones tanto por las

necesidades propias de la tienda, como por el almacenamiento de la mercancía (actualmente se llegan a tener inventarios de tanques de hasta 200 unidades). Además, se ha acondicionado una parte del terreno como taller de reparación del equipo de transporte. Las oficinas se encuentran en el segundo piso del edificio y es ahí en donde se dirigen y controlan todas las operaciones de la empresa.

En lo que se refiere al crecimiento de la empresa, desde hace un año se tiene establecido un pequeño local rentado que funciona como centro de operaciones en la ciudad de Puebla y cuenta con un grupo de diez vendedores que se dedican a las ventas de puerta en puerta viajando a varios poblados de Puebla y Tlaxcala, además de atender la ciudad en donde se encuentran. Para tal efecto, se tienen 3 camionetas destinadas a las labores de venta e instalación en dicho Estado. Los instaladores son dos, cada uno de ellos, al igual que en la ciudad de México, cuentan con un ayudante. Este negocio en Puebla se maneja por separado del Distrito Federal y es coordinado por uno de los hijos del fundador.

Los sistemas de remuneración no han variado mucho desde los inicios, cada vendedor recibe una comisión del 10% por cada tanque vendido. Los instaladores por su parte, reciben una cantidad fija por cada instalación realizada. Los cobradores tienen un sistema de ingresos por cada cobranza

efectuado similar al de los instaladores. Este sistema de comisiones ha permitido que el personal no sólo se involucre en sus labores, sino que se comprometa con sus responsabilidades y se fije cada vez metas más altas. La comunicación entre vendedores, instaladores y cobradores ha permitido que las ventas que se logran tengan un seguimiento efectivo por este equipo humano.



7.3 Organigrama de la Empresa.

7.4 Fuerzas y Debilidades de la Compañía.

Como toda organización esta compañía cuenta con ciertas características que a continuación se detallan.

7.4.1 Fuerzas.

- **Experiencia en el medio.** Aunque la empresa sólo tiene 8 años de operación, la experiencia de su fundador en varias compañías surtidoras de gas, le ha permitido conocer al 100 % las características del mercado.
- **Costos bajos.** Debido a los volúmenes de compra que maneja la compañía, el costo de la materia prima principal (tanques estacionarios) es comparativamente más bajo que la competencia.
- **Equipo de transporte.** Esta empresa cuenta con una flotilla de camionetas destinadas a las ventas que le permite desplazar más de 20 tanques en una jornada de trabajo, lo que le da la capacidad de un óptimo nivel de ventas diarias. Además de poder acceder a cualquier punto de la zona conurbada de la Ciudad de México y de ciertas zonas de los Estados de Puebla, Tlaxcala, Hidalgo y Estado de México.

- **Fuerza de Ventas.** La organización tiene a su disposición a treinta vendedores altamente capacitados en técnicas de venta y en conocimientos relacionados al producto y servicio que se ofrece, ésto ha logrado un excelente nivel de eficiencia en las ventas.
- **Nivel de Inventarios altos y con rotación continua.** El promedio de inventario semanal es de 120 tanques y tiene un alto nivel de rotación.
- **Empresa familiar.** Esto ha permitido que las principales cabezas de la organización estén comprometidas con los objetivos y tengan metas comunes.
- **Sistema de pagos por comisión.** Esto conlleva a que el personal se esfuerce continuamente por elevar su eficiencia en el desempeño de cada una de sus funciones.
- **Rotación de personal mínima.** La empresa ha crecido junto con su gente, por lo que cuenta con un personal fiel a la organización y con una vasta experiencia en la realización de sus labores.
- **Estrategias de venta adecuadas.** La empresa ha sabido desarrollar un sistema de ventas que resulta ideal en el giro del negocio. Principalmente

canaliza sus ventas por CAMBACEO aunado a ventas de mostrador y ventas a distribuidores menores.

- **Ventas a crédito.** Esto ofrece la posibilidad de tener un mayor nivel de ventas, ya que el perfil del mercado meta se enfoca a los niveles medios a bajos de la población.

7.4.2 Debilidades.

- **Poco personal de instalaciones y cobranza.** Esto ocasionalmente ha causado cuellos de botella cuando los niveles de venta son más altos a la capacidad de instalación y recuperación de cartera; lo que genera retraso en las instalaciones y carteras vencidas.
- **Poco personal administrativo.** Este negocio es una microempresa en crecimiento, pero las funciones administrativas se han concentrado solamente en tres personas que abarcan las áreas de mercadotecnia, finanzas, compras, ventas, control de inventarios, personal y atención a clientes, entre otras.

- **Las funciones administrativas no están delimitadas formalmente.** Los ejecutivos no tienen delineadas sus tareas por lo que se llegan a dar duplicidades en las actividades administrativas.
- **Sistema de servicio al cliente en proceso de desarrollo.** Este sistema apenas se encuentran en proceso de formalización por lo que actualmente no se tiene una capacidad al 100% en cuestiones de calidad en el servicio.
- **Precios altos.** Debido a las ventas a crédito, a los servicios adicionales al cliente y a la alta calidad del producto los precios de la compañía son comparativamente más altos con respecto a la competencia.

7.5 Oportunidades y Riesgos.

7.5.1 Oportunidades.

- **Mercado en crecimiento.** El mercado de tanques estacionarios para gas tiene un alto potencial de desarrollo debido a las bondades que este producto ofrece comparativamente con otros sistemas de suministro de gas.

- **Situación privilegiada ante los proveedores.** Esta empresa se encuentra dentro de los primeros cinco clientes de la compañía surtidora de tanques estacionarios de gas, lo que le dá una gran capacidad de negociación en cuanto a precio, crédito y tiempo de entrega de la mercancía.
- **Mercado poco explotado en provincia.** Esta es una oportunidad que la empresa está explotando actualmente, ya que la competencia se concentra principalmente en el Distrito Federal y zona metropolitana.
- **Información directa del mercado.** Al tener un sistema de ventas de puerta en puerta, la empresa tiene la oportunidad de conocer directamente las necesidades reales de los clientes y prospectos en relación al servicio que se ofrece.
- **Producto necesario al consumidor.** Aunque un tanque de gas estacionario no es indispensable en el hogar, sí resulta muy necesario por los beneficios que éste ofrece.
- **Buenas relaciones con compañías gaseras.** Esto le permite a la empresa ofrecer un servicio adicional de contactar al cliente con la empresa surtidora de gas.

- **Factibilidad de Apalancamiento.** La compañía tiene la facilidad de financiar sus ventas a crédito por medio del acceso a pagos a cierto plazo ante sus proveedores.

7.5.2 Riesgos.

- **Gran número de competidores.** Al ser un mercado en crecimiento, el número de competidores ha aumentado considerablemente en los últimos años y existe el riesgo de que surjan nuevos competidores con mayor capacidad financiera para invertir en renglones que esta empresa no ha atacado como: publicidad, contratación de personal administrativo, mayor stock de mercancía, etc.
- **Dependencia hacia el proveedor.** Aunque esta empresa mantiene relaciones con varios proveedores, se abastece en gran medida de una sola compañía. Esta compañía ha respondido adecuadamente, pero se corre el riesgo de impuntualidad en la entrega de la mercancía.
- **Situación económica del país.** El bajo nivel de ingresos de la población dificulta la colocación del producto, ya que como se mencionó anteriormente, se maneja un producto necesario más no indispensable, por lo que muchos

prospectos posponen la adquisición de un tanque estacionario de gas a cambio de otros bienes de mayor necesidad.

- **Ventas a crédito.** Debido a que un gran porcentaje de las ventas se realizan a plazos, se corre el riesgo de caer en carteras vencidas.
- **Independencia del personal.** Los vendedores e instaladores cuentan con la experiencia suficiente para iniciarse en el negocio de manera independiente.
- **Inseguridad en la transportación del producto.** Al vender al cambaceo, los agentes vendedores llevan el producto físicamente y se corre el riesgo de sufrir asaltos o robos del producto, de la unidad o de autorrobos.

7.6 Competencia.

La competencia en el mercado de tanques estacionarios de gas a últimas fechas se ha visto incrementada. Existen pequeñas empresas con una capacidad de ventas, instalación, servicio y recursos financieros limitados. La empresa se encuentra en un lugar privilegiado dentro de este mercado, ya que su participación en él, la coloca dentro de las 10 primeras compañías del ramo.

La principal competencia se enfoca directamente a las compañías gaseras, ya que éstas han aprovechado su desempeño en el mercado para participar en el negocio de instalación de tanques, aparte del de surtido de gas. Generalmente los clientes tienen preferencia por estas compañías gaseras, debido a que los respalda una marca conocida y tienen la impresión de garantizar el surtido del combustible con la propia compañía que les instaló el tanque.

En este sentido, la empresa ha afrontado a sus competidores mediante el ofrecimiento de un servicio personalizado, que por medio del CMBACEO en zonas en las que no se cuenta con el producto, abre camino a las empresas surtidoras de gas en el segmento de distribución por pipa y a la vez impulsa en dichas zonas, la seguridad personal y familiar, así como el mejoramiento en el nivel de vida de los consumidores.

Como ya se ha mencionado anteriormente, una modalidad en la que se diferencia esta empresa de sus competidores, es el sistema de ventas a plazos, metodología que no utilizan las compañías gaseras en cuanto a instalaciones de gas y que además los competidores menores no puedan realizar debido a su poca capacidad financiera.

7.7 El Desarrollo de la Empresa en Base al Cambaceo.

La venta de puerta en puerta para la empresa ha significado su principal factor de éxito en la comercialización de su producto. Esta ha sido una excelente oportunidad de penetración en el mercado debido a la gran necesidad del producto que se ha tenido en el mercado meta ya que se enfoca a una venta de oportunidad, que si bien es planeada hasta cierto grado por el consumidor, esta planeación de la compra no se dá sino hasta que el vendedor le plantea la oportunidad de tener un tanque estacionario de gas para así mejorar su nivel de vida, reducir gastos a mediano y largo plazo y abastecerse del combustible de una manera más segura.

Si bien el cambaceo en esta empresa surgió de manera espontánea, este sistema se ha planeado y perfeccionado para maximizar su eficiencia, de manera tal, que en la actualidad la fuerza de ventas programa sistemáticamente sus labores de venta como se muestra en el siguiente diagrama de flujo:

7.8 Proceso de Venta de Tanques Estacionarios en Alpha Gas.

1. Planeación geográfica de las visitas.

2. **Carga del producto dentro del equipo de transporte y registro para control de inventarios.**
3. **Preparación de papelería (volantes, pedidos, liste de precios, etc).**
4. **Desplazamiento a la zona elegida.**
5. **Llamada a la puerta del prospecto.**
6. **Presentación, ofrecimiento del producto y sus beneficios y entrega de material publicitario.**
7. **Labor de convencimiento y manejo de objeciones.**

Si el prospecto no se interesa en el producto:

8. **Entrega de volante y despedida.**

Si el prospecto se interesa en el producto:

9. **Convencimiento de la compra inmediata.**

Si el prospecto no puede decidir la compra en el momento:

10. **Entrega de volante y recolección de datos del prospecto.**
11. **Concertación de cita para visita posterior o llamada telefónica.**

Si el prospecto se interesa en el producto:

12. **Llenado de la hoja de pedido (original y 2 copias).**
13. **Entrega del producto.**
14. **Cobro de anticipo.**
15. **Toma de características físicas del inmueble para la instalación.**
16. **Determinación de fechas de pago y montos de parcialidades.**
17. **Determinación de fecha de instalación.**

18. **Agradecimiento y despedida.**
19. **Repetición del proceso de visita.**

• **Al Concluir el Proceso de Visitas:**

1. **Arribo a la compañía.**
2. **Entrega de pedidos.**
3. **Entrega de pagos recibidos como anticipo.**
4. **Cobro de comisiones.**
5. **Captura de instalaciones programadas en base de datos.**
6. **Registro de tanques vendidos para baja en inventarios.**
7. **Captura de prospectos en base de datos.**
8. **Realización de llamadas de seguimiento.**
9. **Planeación de visitas para el siguiente día.**
10. **Fin del proceso.**

Aparte de la realización de las labores propias de la fuerza de ventas, los vendedores realizan reuniones periódicas para evaluar resultados, establecer metas, determinar nichos de mercado en zonas determinadas y analizar objeciones y necesidades detectadas en los prospectos para responder a ellas verbalmente y con acciones concretas a fin de elevar la calidad en ventas y servicio. Esta es una más de las ventajas que ofrece el

cambaceo que consiste en la retroalimentación constante de información acerca del mercado.

CONCLUSIONES

Vivimos en una sociedad en donde el hombre busca cada vez más conseguir una forma de vida más cómoda. El mejoramiento en el nivel de vida es una prioridad para toda persona. Mediante la oferta de productos por parte de las empresas, el hombre encuentra nuevas maneras para facilitarse la vida y en este sentido el cambaceo logra llevar a los individuos ciertos bienes y servicios que en ocasiones no había pensado adquirir por tener un bien sustituto que le proporciona aunque sea de manera limitada un beneficio; pero con un ofrecimiento directo, las personas pueden descubrir nuevas y mejores soluciones a sus requerimientos, sobre todo porque se detectan las necesidades reales de cada persona de manera individual.

El surgimiento de nuevas necesidades ha sido la consecuencia natural de un proceso de evolución del ser humano y el cambaceo puede ser una excelente manera de llegar hasta dichas necesidades con bienes y servicios que las satisfacen de una forma adecuada.

Por otra parte, el mundo actual tiende hacia la deshumanización, el menor contacto con las personas parece ser una constante en la civilización actual. Esto es algo que pone en riesgo el desarrollo de la humanidad, ya que las relaciones humanas han sido y serán el pilar de toda sociedad. En este

sentido, las ventas personales representan una forma de integrar adecuadamente a los clientes con el mundo productivo de las empresas, ya que son un vehículo para que éstos reciban un trato individual como personas al momento de adquirir un bien.

En el presente estudio se han analizado las ventas de puerta en puerta como una estrategia para la distribución de un bien y su colocación en los consumidores, y como tal, el cambaceo ha de ser un medio para eficientar las actividades del negocio en cuanto a ventas. Por lo tanto, la implantación de este sistema de ventas no puede concebirse sino como el fruto de un profundo análisis de cómo una organización atacará el mercado en su constante búsqueda de maximizar sus beneficios; a fin de cuentas las utilidades son uno de los principales objetivos que toda empresa ha de tener no sólo para asegurar su subsistencia, sino para lograr su crecimiento.

Si una organización ha de echar mano de todo aquello que le permita perfeccionar sus resultados, no debe desdeñar ninguna alternativa sin antes evaluarla en términos de rendimiento de los recursos invertidos.

Como se ha mencionado reiteradamente en el presente estudio, el sistema de ventas por cambaceo no es de ninguna forma *La Solución* para toda empresa, pero sí una de las más creativas y mejores alternativas para llegar a

un mayor mercado. Generalmente tendemos a centrarnos en las alternativas más glamorosas, pero recordemos que un pequeño ejército de hormigas logra impresionantes resultados trabajando en equipo y con espíritu de lucha. El esfuerzo que representa en sí mismo el cambaceo hace desistir a muchos en esta labor, pero la constancia objetiva tiene su recompensa.

En realidad el cambaceo no sólo es una opción en cuanto a ventas, también representa una alternativa viable en la investigación de mercados para el perfeccionamiento del producto por la inmediata retroalimentación que se recibe no sólo de los clientes mismos, sino de todo prospecto entrevistado. Por medio de las ventas personales se obtiene una respuesta directa del mercado mediante las críticas constructivas y las objeciones al bien ofertado.

Esta investigación no trata de ninguna manera de magnificar la venta de puerta en puerta, pero sí le dá el lugar que le corresponde dentro de las diversas alternativas de venta que, por cierto, no están en oposición a este método, por el contrario, el cambaceo se perfecciona al complementarse con otros sistemas de venta, ya que las ventas directas permiten llegar a donde otros tipos de mercadeo no pueden hacerlo, o bien requieren de una inversión mucho mayor para lograrlo.

La implantación de esta estrategia de ventas no es una decisión sencilla, por el contrario, han de evaluarse las fuerzas y debilidades de la organización para afrontar las oportunidades y riesgos del mercado. Quizá una razón por la que este sistema no ha sido explotado por varias compañías es por la poca información que se tiene acerca del tema, ésto dificulta su desarrollo debido a que no se conocen los aspectos críticos de este sistema. Las empresas que le han apostado a la venta de puerta en puerta han tenido que experimentar por sí solas los aciertos y errores en el desarrollo de esta estrategia. Sirva el presente trabajo como antecedente para su análisis.

BIBLIOGRAFIA

ENRIQUE ORTEGA

"Las Fuerzas de las Ventas".

Enciclopedia de la Dirección y Administración de la Empresa.
Ed. Orbis, España, 1986.

EDUARDO VILLARREAL COLMENARES

"La Calidad en las Empresas de Servicio".

Universidad Panamericana, México, 1996.

PHILIP KOTLER

"Mercadotecnia".

Ed. Prentice Hall, 3a. Edición, México, 1986.

LIPSON & DARLING

"Fundamentos de Mercadotecnia".

Ed. LIMUSA, México, 1987.

WILLIAM STANTON

"Fundamentos de Mercadotecnia".

Ed. Mc. Graw Hill, México, 1990.

CHICAGO: AMERICAN MARKETING ASSOCIATION

"Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms".

EUA, 1980.

ISAAC DORFSMAN

"Curso de Comercialización II" (Apuntes).

Universidad Panamericana, México, 1995.

WILLIAM F. GLUECK Y LAWRENCE R. JAUCH

"Business Policy and Estrategic Management".

Ed. Mc. Graw Hill, 4a. Edición, EUA, 1984.

DAVID R. HAMPTON

"Administración".

Ed. Mc. Graw Hill, 3a. Edición, México, 1989.

CLAUDIO L. QUINZAÑOS R.

"Técnicas de Venta".

Asociación Mexicana del Trabajo, México, 1995.

CLAUDIO L. QUINZAÑOS R.
"Curso Básico de Ventas" (Apuntes).
Asociación Mexicana del Trabajo, México, 1995.

ADRIAN PERDOMO
"Conferencia: Telemarketing" (Apuntes).
Universidad Panamericana, México, 1996.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA
"Diccionario de la Lengua Española".

AVON ANNUAL AND DART & KRAFT
"1983 Annual Report".
EUA, 1983.

THOMAS J. PETERS Y ROBERT H. WATERMAN JR.
"En Busca de la Excelencia".
Ed. Lasser Press Mexicana, S.A., México, 1984.

RAMON GARCIA-PELAYO Y GROSS
"Pequeño Larouse en Color".
Ed. Larouse, México, 1972.

FEDERICO CARLOS SAINZ DE ROBLES
"Diccionario Español de Sinónimos y Antónimos".
Ed. Aguilar, México, 1991.