

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

"LA SUPERVISION DE VENTAS EN BEBIDAS GASEOSAS"



LICENCIADO

Guatemala, Noviembre de 1995.

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

DL
03
T(1616)

MIEMBROS DE LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

DECANO :	LIC. DONATO SANTIAGO MONZON VILLATORO
SECRETARIO:	LICDA. DORA ELIZABETH LEMUS QUEVEDO
VOCAL 1o. :	LIC. JORGE EDUARDO SOTO
VOCAL 2o. :	LIC. JOSUE EFRAIN AGUILAR TORRES
VOCAL 3o. :	LIC. VICTOR HUGO RECINOS SALAS
VOCAL 4o. :	BR. CARLOS LUNA RIVARA
VOCAL 5o. :	P.C. CARLA MACNOTT RAMOS

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL
EXAMEN GENERAL PRIVADO

PRESIDENTE:	LIC. LUIS ENRIQUE CASTAÑEDA QUAN
SECRETARIO:	LIC. VICTOR HUGO HERNANDEZ ARANGO
EXAMINADOR:	LIC. ROBERTO BARRIOS MAYEN
EXAMINADOR:	LIC. AXEL OSBERTO MARROQUIN
EXAMINADOR:	LIC. GUILLERMO DANIEL OVALLE

Guatemala,
4 de Septiembre de 1995.

Señor Decano
Licenciado Donato Monzón Villatoro
Facultad de Ciencias Económicas
Presente

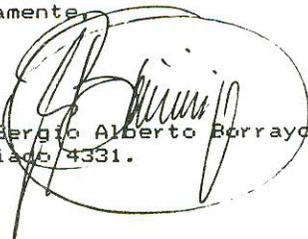
Estimado Señor Decano:

En atención al oficio de fecha 2 de Junio de 1995, he procedido a revisar y asesorar el trabajo "LA SUPERVISION DE VENTAS EN BEBIDAS GASEOSAS" que fuera asignado al señor Jaime Sarbelio Fuentes Gil; para su tesis de graduación previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado de Licenciado.

Después de revisar el trabajo en mención, merece mi aprobación y me complace recomendarlo para que sea discutido y aceptado en examen general público.

Aprovecho la oportunidad para suscribirme de usted.

Atentamente,



Lic. Sergio Alberto Berrayo Calito
Colegiado 4331.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:
GUATEMALA, VEINTINUEVE DE SEPTIEMBRE DE MIL NOVECIENTOS
NOVENTA Y CINCO.

Con base en el dictamen emitido por el
Licenciado Sergio Alberto Borrayo Calito quien fuera
designado Asesor y la opinión favorable del Director de
la Escuela de Administración de Empresas, se acepta el
trabajo de Tesis denominado: "LA SUPERVISION DE VENTAS
EN BEBIDAS GASEOSAS", que para su graduación profesio-
nal presento el estudiante JAIME SARBELIO FUENTES GIL
autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Licda. DORA ELIZABETH LEMUS QUEVEDO
SECRETARIO

Lic DONATO MONZON VILLATORO

DECANO



ACTO QUE DEDICO

A DIOS: SER SUPREMO QUE ILUMINA MI EXISTENCIA.

A MI MADRE: PILAR DE JESUS GIL
COMO RECONOCIMIENTO A SUS ESFUERZOS,
SU AMOR Y APOYO DE SIEMPRE.

A MI PADRE: MIGUEL ANTONIO FUENTES
QUE EN PAZ DESCANSE.

A MIS HERMANOS: CARLOS HUMBERTO, ANA ESTER,
MARIA LETICIA Y SILVIA MARINA
POR SUS EJEMPLOS Y CONSEJOS.

A MIS SOBRINOS: SABRINA, NIDIA, EVELYN, KARINA, LIGIA,
FERRANT, EDUARDO Y MARIO; COMO UN
ESTIMULO PARA SU PROPIA SUPERACION.

A MIS CURADOS: GILDA CHACON Y MARIO REGUERO.

A MIS CATEDRATICOS: LIC. LUIS ENRIQUE CASTAÑEDA QUAN,
LIC. LUIS EDUARDO GARCIA GRANADOS Y
LIC. JULIO CESAR DUARTE CORDON.

A MIS AMIGOS: A TODOS Y CADA UNO POR SU SINCERA
AMISTAD Y APOYO.

A MIS CENTROS
DE ESTUDIO: A TODOS Y CADA UNO, ESPECIALMENTE
A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA.

INDICE

Paq.

INTRODUCCION

CAPITULO I LA SUPERVISION

A. GENERALIDADES DE LA SUPERVISION

1. Definición.....	1
2. Antecedentes.....	3
3. Importancia.....	8
4. Objetivo.....	10
5. El supervisor.....	11
6. Responsabilidades del Supervisor.....	12
7. Atribuciones del Supervisor.....	14
8. Responsabilidad y Autoridad.....	15
9. El Supervisor y el Sindicato.....	16

B. SUPERVISION DE VENTAS

1. Definición.....	20
2. Antecedentes.....	21
3. Importancia.....	24
4. El Concepto de Marketing.....	24
5. La Dirección de Ventas.....	27
6. Supervisión de un Equipo de Ventas.....	30
7. La Motivación en el Supervisor de Ventas..	32
8. Atribuciones del Supervisor de Ventas.....	33

C. EL SUPERVISOR DE VENTAS EN PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO

1. Productos de Consumo Masivo.....	36
2. Situación en Guatemala.....	39
3. Importancia del Supervisor de Ventas en Productos de Consumo Masivo.....	40
4. Canales de Distribución.....	41
5. El Consumidor.....	45
6. Ventas Personales y su Administración.....	45

**CAPITULO II
BEBIDAS GASEOSAS**

A.	ANTECEDENTES.....	48
B.	PROCESO DE FABRICACION	
	1. Proceso de Producción.....	52
	2. Fabricación del Concentrado.....	53
	3. Tratamiento del Agua.....	53
	4. Elaboración del Jarabe.....	54
	5. Carbonatado.....	54
	6. Envasado.....	54
	7. Control de Calidad.....	55
C.	ENVASE Y EMPAQUE	
	1. Envase.....	56
	2. Empaque.....	57
D.	MARCAS.....	57
E.	PRECIO.....	58
F.	PUBLICIDAD.....	59
G.	CANALES DE DISTRIBUCION.....	60
H.	PROCESO DE DISTRIBUCION	
	1. Sistema de Ventas.....	64
	2. Sistema de Entrega.....	65
	3. Merchandising.....	65
I.	MERCADO GUATEMALTECO.....	67

**CAPITULO III
IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE SUPERVISION
EN LA DISTRIBUCION DE BEBIDAS GASEOSAS**

A.	ANTECEDENTES.....	70
B.	CAMPO DE APLICACION.....	72

C. IMPORTANCIA.....	72
D. FASES DEL ESTUDIO	
1. Identificación de la Situación Actual.....	73
2. Planeación.....	74
E. IMPLEMENTACION	
1. Selección y Contratación de Personal.....	77
2. Inducción y Capacitación a Supervisores...	78
3. Reuniones Periódicas.....	81
4. Programa de Capacitación a Vendedores.....	82
5. Actividades de Campo.....	83
6. Carpeta de Ruta.....	95
7. Análisis de la Información.....	103
8. Implementación de la Visita Organizada....	105
9. Informe Diario del Supervisor.....	106
10 Implementación de Pautas de Carga.....	107
F. RESULTADOS OBTENIDOS	
1. En Ventas.....	108
2. En el Servicio.....	109
3. En la Fuerza de Ventas.....	110
4. En la Rentabilidad de la Empresa.....	110
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
A. CONCLUSIONES.....	112
B. RECOMENDACIONES.....	113
BIBLIOGRAFIA.....	114

INTRODUCCION

Guatemala es un país cuya actividad productiva principal es la agricultura y en el cual no existe un significativo desarrollo industrial; debido a que los empresarios guatemaltecos se inclinan por invertir en la producción y comercialización de bienes de consumo, destinados a satisfacer las necesidades y deseos de consumidores domésticos.

No existe la posibilidad de que a corto plazo se genere en el País un acelerado desarrollo industrial; lo que implica que los capitales seguirán invirtiéndose en el establecimiento de empresas productoras de bienes de consumo.

Estas empresas, aplican sistemas de distribución basados en la utilización de intermediarios, para hacer llegar el producto a los consumidores finales.

La fuerza de ventas se organiza en base a una estrategia de territorios geográficos y las labores del vendedor son relativas a la atención de los detallistas, es decir, que se limita a vender, entregar y hacer merchandising al intermediario, sin tener contacto directo con el consumidor final. Este sistema de distribución permite lograr que el producto esté al alcance de los consumidores en muchos puntos de venta; sin embargo, para realizar una efectiva distribución, es necesario contar con un equipo de

supervisores de ventas que se encarguen de planear, organizar, coordinar, motivar y controlar a los vendedores.

El supervisor de ventas constituye la primera línea de la dirección de ventas, se encarga de coordinar al personal operativo de ventas, debiendo poseer diversas habilidades técnicas, administrativas y directivas, para cumplir con sus atribuciones.

El presente estudio se realiza en base a la experiencia del autor y los resultados obtenidos en la práctica, en Embotelladora Central, S.A., empresa dedicada a la fabricación y comercialización de bebidas gaseosas; sin embargo, la metodología utilizada puede tener aplicación de carácter general para cualquier empresa que comercialice productos de consumo, puesto que los sistemas de distribución utilizados son muy similares.

El estudio se divide en tres capítulos; en el primero se desarrollan las generalidades sobre la supervisión, supervisión de ventas, responsabilidades, funciones y atribuciones del supervisor y, los productos de consumo. El segundo capítulo trata el tema de las bebidas gaseosas, incluyendo su proceso de fabricación, canales de distribución y situación en Guatemala.

En el tercer capítulo se presenta una guía para la implementación de un sistema de supervisión de ventas en bebidas gaseosas. Al final, se describen las conclusiones y

recomendaciones derivadas de la investigación.

Esta investigación tiene, entre sus principales objetivos, el de resaltar la importancia que tiene la supervisión de ventas en el desarrollo de las empresas; se pretende que el presente trabajo sirva para que los gerentes de las empresas valoren en su justa medida el papel fundamental que desempeña el supervisor de ventas en el éxito de una organización, especialmente cuando se dedica a comercializar productos de consumo.

CAPITULO I
LA SUPERVISION

A. GENERALIDADES DE LA SUPERVISION

1. Definición

Resulta complejo el desarrollar una definición que contenga los aspectos que componen la función de supervisión, sin embargo, se puede formar conjuntando varios elementos fundamentales y para ello, se analizarán las siguientes definiciones de diversos autores. Supervisión así, es:

- a. "El proceso que consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente".1/
- b. "Es la actividad de dirigir acciones inmediatas de los subordinados, se observa en el primer nivel de la organización o nivel operativo, en las actividades operativas diarias".2/
- c. "Es el proceso por medio del cual se orienta y asesora en el trabajo a un grupo de personas, sobre las cuales se tiene autoridad, con el objetivo de obtener eficiencia máxima y satisfacción plena en la realización de las

1/ USAC, Fac. Ciencias Económicas, Escuela Administración. Compilación Bibliográfica de Teoría Administrativa II. Guatemala, Depto. Publicaciones, 1995. Vol.3, p.160.

2/ Loc. Cit.

tareas asignadas a cada una".3/

d. "Es la función directa e inmediata de organización, coordinación, dirección y control del trabajo de cada una de las personas que realizan trabajos técnicos, docentes y administrativos".4/

e. "Es el arte de motivar y coordinar a las personas y los recursos para alcanzar los objetivos organizacionales".5/

Puede observarse que en las cinco definiciones hay diferentes elementos, todas están en lo correcto, pero ninguna es completa, ya que la supervisión es una actividad muy compleja y difícil de definir con claridad. A continuación se analizan por separado todos los elementos contenidos en dichas definiciones para poder formar una completa.

Elementos: - proceso/función
- vigilar/controlar
- subordinados/personas
- actividades/tareas/trabajo
- dirigir/dirección
- orientar/asesorar/motivar

3/ INTECAP. Marco Conceptual de la Supervisión. Guatemala, 1984. p.2.

4/ Loc. Cit.

5/ COCA-COLA INTERAMERICAN CORPORATION. Manual de Supervisión. Costa Rica, 1992. p.1.

- coordinar/organizar
- autoridad
- eficiencia

Con estos elementos se puede formar la definición de supervisión, indicando que:

Es el proceso de planear, organizar, coordinar, dirigir, controlar y motivar a los trabajadores en sus tareas, mediante el ejercicio de autoridad, con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales de una manera eficiente.

2. Antecedentes

No se puede definir con claridad una fecha para tomarla como la del surgimiento de la supervisión, puesto que ésta se ha venido conformando a medida que la sociedad se ha desarrollado, por lo cual debe analizarse la evolución de la misma para poder encontrar sus orígenes.

Desde la época de la Comunidad Primitiva el hombre siente la necesidad de asociarse con otros hombres, lo cual implica interacción entre ellos. Al final de este período se dió la primera división del trabajo, existiendo desde entonces la posibilidad de apropiarse del producto del trabajo de otros hombres, es decir, la explotación del hombre por el hombre mismo; naciendo el Esclavismo, a partir del cual existieron dos clases sociales, señores y esclavos o

explotadores y explotados, que implica la existencia de control sobre los esclavos por parte de los esclavistas, existiendo así alguna primitiva forma de supervisión.

Posteriormente surge el Modo de Producción Feudal, que fue la forma de gobierno prevalecte en Europa durante la Edad Media, caracterizada por el poder de los nobles ejercido mediante sus vasallos. En esta época tomó auge el uso de la fuerza militar o ejército, organismo del Estado en el cual se empiezan a notar algunas de las funciones de la supervisión, puesto que en él existe una organización jerárquica bien definida en la que se distribuyen diferentes funciones para cada puesto o rango, existiendo autoridad y responsabilidad sobre un grupo determinado de elemento humano.

Quizá uno de los acontecimientos que dieron origen a la supervisión como tal, tuvo lugar con el surgimiento del Capitalismo, como modo de producción que toma su base en la explotación del trabajo obrero asalariado. Con él surgen términos como mercancía, compraventa y el dinero como forma de valor.

Entre los siglos XVIII y XIX se desarrolla en Europa la Revolución Industrial, que genera un gran crecimiento de la industria maquinizada. En la fábrica capitalista, basada en la explotación del trabajo del obrero a cambio de un salario, se emplean sistemas de máquinas, lo que implica la cooperación como trabajo conjunto a una escala relativamente

grande, planteando así la necesidad de delimitar funciones específicas de dirección, coordinación y control de los distintos trabajos. Se acentuó la división entre el trabajo intelectual y el trabajo físico. Se hizo necesario crear un enlace entre la alta dirección de las industrias y los obreros, naciendo entonces la supervisión como parte de la función de dirección.

Desde ese entonces la supervisión ha venido desarrollándose y perfeccionándose hasta ser lo que es actualmente; sin embargo, es a partir del final de la Segunda Guerra Mundial que tuvo su mayor auge y desarrollo.

La Guerra creó una gran brecha entre las generaciones anteriores y las generaciones de la post-guerra. Esta diferencia radica en las formas diferentes de ver la vida, es decir, la diferencia en los sistemas de valores de las personas. La gente que vivió antes de la guerra tenía un sistema de valores muy conservador, apreciaba el éxito personal en función del trabajo, el dinero que ganaba y la cantidad del mismo que podía ahorrar. Cuando obtenían un empleo se mostraban leales hacia la organización, eran muy estables, así como tenían valores éticos no muy diferentes a los de sus padres y abuelos.

Al finalizar la Guerra las cosas cambiaron. La gente joven cambió su sistema de valores, pues ya habían viajado y vivido en otros ambientes fuera del hogar; estas personas se

independizaron y se casaron muy jóvenes, formando sus propios hogares y familias, tal como lo afirma Martin Broadwell, quien escribió lo siguiente:

"A partir de los últimos años de la década de 1940, la gente se casaba y la tasa de natalidad aumentó más que nunca en la historia de este país (Estados Unidos). Fueron estos bebés los que comenzaron a formar la NUEVA GENERACION".6/

En esta época aparece también la televisión, la cual influenciaría desde entonces los valores de las nuevas generaciones, a veces más que sus mismos padres. Ahora la educación era mucho más accesible, los jóvenes se convirtieron en personas muy seguras de sí mismas e incrédulas del sistema de valores existente, tuvieron tiempo para pensar y tratar de cambiar lo que no les parecía acorde con sus valores.

En el aspecto laboral surgió un conflicto, un choque entre dos generaciones, entre dos sistemas de valores muy diferentes, provocando la necesidad de modificar los métodos de supervisión existentes, pues era necesario encontrar la forma de conciliar a estas dos corrientes, para poder aprovechar lo positivo de ambas en beneficio de las organizaciones. La solución no era sencilla, pero gran parte de ella está plasmada en el siguiente párrafo:

6/ BROADWELL, MARTIN M. La Guía del Supervisor. México, Interamericana, 1971. p.7.

"Por fortuna conocemos mucho sobre la gente en general. Conocemos algo sobre la naturaleza humana, y la naturaleza humana no cambia. Es a partir de estos principios como podemos elaborar nuestra solución. Mientras no podamos hacer lo mismo que antes y obtener los resultados que deseamos, podemos observar las mismas características del comportamiento humano y aplicar las reglas en formas diferentes".7/

Lo anterior conlleva la aplicación de ciertos principios psicológicos al trabajo y de esta manera se pudo lograr integrar a los trabajadores en la organización, para conseguir un desarrollo significativo de ellos y de la misma.

Las organizaciones se han diversificado y tecnificado, hacen más cosas que antes, pero, en contraparte, entre más crecen las organizaciones, menos cosas hace el trabajador en ellas, debido a la gran diversificación del trabajo, produciendo cierta falta de interés hacia el trabajador, constituyéndose, esto, en el reto del supervisor actual y futuro.

El supervisor moderno debe contar con muchos conocimientos y habilidades para poder llevar con éxito su labor; habilidades como motivar, comunicarse eficazmente, conocer y predecir el comportamiento y reacciones del

7/ BROADWELL, MARTIN M. Op. Cit. p.13.

trabajador ante ciertos estímulos y otras muchas. Sin embargo, a pesar de poseer estas habilidades, a veces se tiene poco tiempo para ponerlas en práctica, debido a que las organizaciones se preocupan más de otros aspectos, aunque, no necesariamente más importantes. De la aplicación de estas habilidades y su importancia es de lo que trata el contenido del presente estudio.

3. Importancia

Existen muchas razones por las cuales la supervisión es una de las labores más importantes de una organización. Para poder proporcionar una visión exacta de dicha importancia, se analizará desde dos puntos de vista: primero, desde el de la organización y, segundo, desde el de los trabajadores, puesto que reviste gran importancia para ambas partes.

3.1. Desde el Punto de Vista de la Organización

- Sirve como un enlace entre la alta gerencia y la parte operativa de la organización.
- Agiliza la transmisión de políticas, reglamentos, normas y toda clase de información en la comunicación descendente.
- Permite verificar constantemente el grado de eficiencia y eficacia de los trabajadores.
- Coadyuva a la formación, entrenamiento y capacitación del trabajador.

- Ayuda a mantener una moral alta entre los empleados.
- Sirve como medidor de la repercusión que puede tener alguna nueva política organizacional en todos los niveles de la organización.
- Reduce costos y desperdicios innecesarios.
- Mejora los niveles de productividad, detectando, reduciendo y corrigiendo fallas y errores en determinados procesos.
- Es una fuente muy importante de información para los directivos de la organización, facilitando la toma de decisiones.
- Contribuye al logro de una óptima y adecuada división y distribución del trabajo; y,
- Evita que un problema pueda transformarse en un conflicto de grandes proporciones, aportando soluciones inmediatas.

3.2. Desde el Punto de Vista de los Trabajadores

- Ayuda a solucionar problemas en forma pronta y satisfactoria.
- Contribuye a perfeccionar las habilidades y a enriquecer los conocimientos del trabajador con relación a la tarea que realiza.
- Permite mantenerse informado de lo que sucede en la organización y que puede afectar sus intereses.

- Proporciona asesoría y colaboración en la realización de su trabajo.
- Permite que sus quejas sean escuchadas y analizadas con prontitud; y,
- Es un elemento fundamental en la motivación del trabajador para realizar sus labores.

La supervisión es uno de los elementos más importantes en una organización, es por ello que se le debe prestar mucha atención, puesto que una adecuada supervisión es fundamental para el crecimiento y desarrollo de una empresa, pero una mala supervisión puede perjudicar y hasta destruir a cualquier organización, por sólida que parezca.

Nadie que se halle interesado en mantener una organización en la que las ideas y la información fluyan libremente de un nivel jerárquico a otro, valorará poco la labor de supervisión. Debe proporcionársele valor, ayuda, apoyo, respaldo, autoridad y una justa recompensa.

4. Objetivo

El objetivo de la supervisión es obtener un máximo de calidad, eficiencia y economía; por medio del uso racional de los recursos, tanto materiales como humanos, en un ambiente de armonía y seguridad.

5. El Supervisor

Supervisor es aquel que dirige los procesos de trabajo y guía a las personas que los realizan; sus atribuciones son, la organización, dirección y control del trabajo, para que éste se ejecute eficientemente y en un ambiente de armonía.

El supervisor se encarga de interpretar las políticas de la organización y comunicarlas a sus subordinados; su principal responsabilidad consiste en coordinar a un grupo de personas, sobre las cuales dispone de autoridad, para lograr la eficiencia máxima de sus esfuerzos en la realización de sus tareas.

El supervisor mantiene una constante relación con personas, por lo cual debe poseer una serie de cualidades especiales que le permitan comunicarse eficazmente con sus superiores y subalternos y realizar su labor de manera efectiva. Las principales cualidades que debe poseer son:

- Sociales: Capacidad para establecer y mantener buenas relaciones humanas en el trabajo.
- Actitudinales: Decisión, iniciativa, dedicación, tacto, dignidad, honestidad, humildad, justicia, estabilidad emocional y ética profesional.
- Cultura General: Conocimientos variados relacionados con el dominio de sus atribuciones.
- Cultura Especializada: Buenos conocimientos referentes a la formación profesional y al proceso de enseñanza

aprendizaje de la tarea que realizan sus subordinados.

- Experiencia: Conocimientos sólidos y habilidades resultantes del ejercicio de sus funciones".8/

6. Responsabilidades del Supervisor

Tomando en cuenta que el supervisor se relaciona en su trabajo con sus superiores y subordinados, se puede analizar sus responsabilidades desde dos puntos de vista:

a) Desde el de la Gerencia

- Alcanzar el rendimiento previsto.
- Lograr los niveles de calidad establecidos.
- Mantener la disciplina con su personal; y,
- Colaborar con los demás niveles de la organización.

b) Desde el de los Subordinados

- Proporcionar instrucciones claras y precisas.
- Reconocer los méritos.
- Informar sobre las actividades realizadas.
- Atender oportunamente sus inquietudes y reclamos; y,
- Criticar en forma constructiva el trabajo.

Las responsabilidades generales del supervisor se pueden resumir en doce áreas, las cuales debe cumplir a cabalidad para alcanzar los objetivos planteados por la organización, siendo éstas:

8/ INTECAP. Op. Cit. p.4.

- "1. Dirigir y coordinar el trabajo de sus subordinados.
2. Seleccionar los equipos y materiales necesarios; así como vigilar su adecuada utilización.
3. Aplicar las normas y procedimientos de la empresa, así como también las disposiciones legales y convencionales.
4. Controlar la calidad y cantidad de la producción o rendimientos.
5. Mantener informados a sus subordinados sobre planes de producción o de rendimientos.
6. Actuar en representación de la empresa en los pasos iniciales de la solución de una queja.
7. Recomendar el empleo o despido del personal que se encuentra bajo su jurisdicción.
8. Recomendar promociones, reclasificaciones, transferencias, etc. del personal.
9. Instruir y capacitar a su personal.
10. Mantener la disciplina en su área.
11. Tomar las medidas conducentes a la seguridad física de su personal; y,
12. Mantener informado a su superior inmediato y consultarle sobre las decisiones en asuntos que excedan sus atribuciones".9/

9/ BARRIONUEVO, LEOPOLDO & ASOCIADOS. Relaciones Humanas y Conducción de Personal. Guatemala, Febrero, 1992. p.11.

7. Atribuciones del Supervisor

Para poder cumplir con sus responsabilidades, el supervisor debe desempeñar varias atribuciones, las cuales se detallan a continuación:

- "- Establecer un buen clima de relación entre los dirigidos.
- Generar la motivación de sus subordinados para lograr mayor eficiencia.
- Interpretar y aplicar las normas de la empresa, sus especificaciones y órdenes de trabajo.
- Adiestrar a los nuevos empleados e instruir a los ya existentes para trabajar con seguridad y eficiencia.
- Asesorar a sus subordinados sobre la disciplina a observar
- Recomendar las acciones sobre el personal, ascensos, transferencias, aumentos de salarios y desvinculaciones.
- Mantener actualizados los programas de trabajo, ajustándolos a la realidad.
- Tomar decisiones para obtener buena calidad en los productos y/o servicios que presta el sector bajo su responsabilidad.
- Coordinar las actividades para que se trabaje en un nivel que satisfaga las expectativas de rentabilidad.10/

10/ Loc. Cit.

8. Responsabilidad y Autoridad

Tanto la responsabilidad como la autoridad constituyen dos elementos fundamentales de la supervisión; suele confundirse a estos términos o se les utiliza como sinónimos, sin embargo, responsabilidad y autoridad son dos conceptos diferentes, pero que a la vez no pueden ser considerados por separado, deben analizarse unidos.

Por responsabilidad debe entenderse la capacidad personal de responder por aquello que se le ha encomendado a alguien. En el caso particular del supervisor pueden confiársele personas, maquinaria, equipo, herramientas, dinero, etc. siendo él quien debe responder ante la empresa por el uso racional y adecuado de los mismos.

La autoridad es un elemento que el supervisor necesita para poder cumplir con su responsabilidad, puede definirse como el derecho otorgado a una persona para realizar ciertos actos o exigir el cumplimiento de éstos, se otorga de arriba hacia abajo y se convalida de abajo hacia arriba.

Lo anterior significa que el solo hecho de que se le asigne autoridad a un supervisor no significa que los subordinados la acepten, son ellos quienes le dan validez a la autoridad formal; la autoridad real debe ganársela el supervisor con sus subordinados, ésta se ejerce tomando decisiones acertadas y velando por su cumplimiento, lo cual se logra por medio de persuasión, sanciones, coerción,

restricción o fuerza; siendo el mejor método el de persuasión.

En síntesis, el supervisor carece de autoridad hasta que ésta le es reconocida por sus subordinados, la cual debe ser proporcional con su responsabilidad.

Solamente la autoridad es susceptible de ser delegada, es decir, se puede autorizar a un subalterno a ejercer parte de la autoridad que se le ha asignado a su superior. Caso contrario es el de la responsabilidad, la cual se asigna a una persona y ésta no es delegable de ninguna forma a otra persona. La autoridad se delega, pero la responsabilidad se comparte.

9. El Supervisor y el Sindicato

El supervisor moderno es considerado la clave más importante para el éxito de una empresa. Es el enlace entre la administración superior y los trabajadores operativos. Su labor es difícil y siempre lo ha sido, sin embargo, en la actualidad es mucho más compleja, debido al auge del sindicalismo, que ha puesto una gran responsabilidad adicional sobre el supervisor, quien, como miembro de la administración, es el más próximo a los empleados operativos, tiene mucho más contacto que otros con ellos y con el sindicato. El supervisor representa a la empresa en cualquier negociación con la parte laboral, debe conocer y

comprender a los sindicatos y las uniones sindicales, así como el papel que juegan dentro de una empresa.

Los trabajadores que se organizan en sindicatos persiguen un objetivo común; desean jornadas laborales más cortas, mejores salarios y mejores condiciones de trabajo. El sindicato surgió de la necesidad de lograr equiparar el poder del trabajador con el del patrono y luchar por la parte de los beneficios que le corresponden al primero.

Un sindicato es una asociación formada para la defensa de los intereses comunes de los trabajadores. El sindicalismo nació en Francia e Italia y se desarrolló posteriormente en todos los países de producción industrial, hasta generalizarse a todas las naciones del mundo. Comenzó siendo un movimiento de mutualidad social y moral de los trabajadores, con miras al mejoramiento de la clase asalariada. Después enfocó sus esfuerzos en contra del Capitalismo y el poder del Estado, lo cual tuvo gran eco en los países que hasta hace algunos años constituyeron el Bloque Socialista.

Hoy en día han vuelto a sus raíces y su objetivo primordial es el logro de beneficios económicos para el trabajador y siguen manteniendo su carácter de mutualidad y cooperación.

En Guatemala el sindicalismo tuvo su periodo de mayor desarrollo entre los años de 1944 a 1954. Actualmente se ha

extendido a muchas empresas guatemaltecas, razón por la cual debe analizarse con mucha seriedad el papel que desempeña el supervisor en el trato con el mismo.

Como toda organización humana, el sindicato tiene líderes, los cuales representan a sus afiliados, es decir, poseen la facultad legal de representar a cualquier miembro, ésta es conferida mediante una elección en la que participan todos sus miembros.

El supervisor se encarga de conciliar las políticas de la empresa y los intereses del sindicato, es el responsable de encontrar soluciones a los conflictos que surgen, tratando de que estos no interfieran con la producción y al mismo tiempo debe mantener buenas relaciones con sus subordinados. Esta labor se facilita si el supervisor comprende el punto de vista del sindicato y trata de encontrar puntos comunes con la empresa, buscando soluciones que satisfagan a ambas partes y beneficien la productividad de la organización.

No importa que tan buena sea la relación del supervisor con los líderes sindicales, siempre habrá situaciones delicadas. Cuando un conflicto parece inevitable, el supervisor contrae una gran responsabilidad. Hay ocasiones en que los empleados se sienten descontentos con la empresa o con la forma en que son tratados por sus superiores, acuden entonces al sindicato; el líder sindical puede sentirse obligado moralmente a defender al empleado y como el

supervisor es parte de la administración, puede que el sindicato lo considere como el motivo del problema. Debido a lo anterior, el supervisor debe conocer plenamente las leyes laborales y pactos existentes entre la empresa y los trabajadores, para poder tener una argumentación con bases legales, facilitándole su actuación acertada en la solución de cualquier problema que surja.

En la solución de cualquier conflicto debe tenerse en cuenta que, tanto el sindicato como la empresa, no pueden sobrevivir el uno sin el otro, ambos son necesarios y vitales para cumplir con el proceso productivo. El supervisor es el encargado de reconciliar conflictos aparentes y crear armonía para realizar un mejor trabajo, haciendo conciencia de que con esto se logrará un mejor nivel de vida para ambas partes.

En resumen, el supervisor es el elemento clave en la buena relación entre el sindicato y la empresa, debe estar calificado para resolver conflictos de manera racional y objetiva, no olvidando que es parte de la administración y por tanto representa a la empresa en todas sus acciones ante los trabajadores. Debe tratar de mantener un ambiente de respeto y armonía entre los trabajadores; debe atender las quejas prontamente y resolverlas de manera inmediata y satisfactoria para ambas partes. Un buen supervisor nunca debe rehuir un conflicto, debe afrontarlo y encontrarle una solución inmediata para evitar problemas innecesarios.

B. SUPERVISION DE VENTAS

1. Definición

El supervisor de ventas es el jefe inmediato del vendedor, constituye la primera línea de la jefatura de ventas, normalmente tiene bajo su cargo entre cinco y diez vendedores.

En muchas organizaciones se emplea la palabra supervisión para referirse a toda actividad relacionada con el control de un equipo de ventas, sin embargo, este término se refiere solamente a aquellos cuya relación es directa con la labor de un vendedor.

El supervisor de ventas es la persona encargada de planear, organizar, coordinar, dirigir, controlar y motivar a los vendedores, con el objeto de optimizar su rendimiento en beneficio del incremento de las ventas de una empresa.

Es importante resaltar que la motivación es una labor muy importante dentro de la supervisión en general, pero tiene especial importancia en el área de ventas, puesto que se le puede considerar como el elemento clave de las atribuciones del supervisor de ventas, ya que son los vendedores los que representan a la empresa ante los clientes y deben proyectar una actitud positiva para convencer al mismo de que compre sus productos.

2. Antecedentes

Para poder determinar en qué época surge la supervisión de ventas, es necesario analizar la historia del marketing, previo a ello se debe definir este término.

En la actualidad se dice que el objetivo de cualquier negocio es la creación y mantenimiento de mercados o clientes. El cliente constituye la base fundamental de una empresa y mantiene su existencia, ya que él es quien genera los ingresos a las mismas.

Según Peter Drucker "debido a que su objetivo es crear un cliente, cualquier empresa tiene dos, solamente dos, funciones básicas: El marketing y la innovación... El marketing es la función única y distintiva de una empresa. Una empresa es algo diferente a cualquier otra organización humana debido al hecho de que comercializa bienes o servicios. Cualquier organización en la que el marketing está ausente o solamente aparece en forma incidental no es una empresa y no debería dirigirse como si lo fuera".11/

"El marketing puede definirse como un sistema total de actividades empresariales relacionadas entre sí, encaminadas a planificar, fijar precios, promociones y distribuir bienes y servicios para satisfacer las necesidades de consumidores

11/ DRUCKER, PETER. The Practice of Management. Nueva York, Harper & Bros., 1954. p.37.

domésticos e industriales".12/

"El marketing no es una actividad única, tampoco es exactamente la suma de varias, sino que más bien es la interacción de muchas actividades".13/

En las últimas cinco décadas en Estados Unidos, ha existido una oferta muy grande de productos, la cual supera a la demanda, es decir, que el problema básico ya no es la producción, sino lograr vender los productos. Esta situación se ha venido presentando en Guatemala desde la década de 1970. Lo anterior ha obligado a las empresas a adoptar el concepto de marketing, el cual implica que una empresa debe estar orientada hacia el consumidor para tener éxito. Esto conlleva investigar las expectativas, necesidades y deseos de los consumidores y descubrir la oportunidad y ofrecer productos que satisfagan tales requerimientos.

Hasta hace unos treinta años el término marketing no se conocía mucho fuera de los Estados Unidos. Sin embargo desde aquel tiempo a la fecha se ha extendido por todo el mundo, hasta el punto de ser aceptado como sustitutivo del término ventas. Actualmente no es raro que la venta haya quedado en segundo término, como sub-actividad del marketing. La razón esencial es que vender es una de las funciones del marketing.

12/ STANTON, WILLIAM J. & BUSKIRK, RICHARD H. Dirección del Equipo de Ventas. Tercera Edición. España, Anaya, 1973. p.18.

13/ Loc. Cit.

Al término de la Segunda Guerra Mundial existieron varios factores que agilizaron el desarrollo del marketing, entre ellos se tiene: Una producción más abundante, mayor facilidad de crédito, acceso masivo a la televisión, mejores y mayores sistemas de comunicación, disposición de más tiempo libre, etc., todo lo cual forzó a las empresas a poner su enfoque en el cliente, ya no tanto en la producción.

El marketing surgió como algo indispensable para que una empresa tenga éxito y logre ventajas competitivas por medio de:

- a. Mejor investigación y desarrollo.
- b. Innovaciones bien concebidas del producto.
- c. Distribución más efectiva.
- d. Creación de un mercado más amplio para sus productos, por medio de la publicidad; y,
- e. Mejores técnicas de ventas".14/

Todo lo anterior generó la necesidad de contar con un equipo de ventas más eficaz, con mayor preparación, mejor capacitado y mejor controlado. Para lograr un eficiente servicio al cliente, surgió entonces la necesidad de crear un nivel jerárquico que se encargara de administrar, coordinar y motivar a la fuerza de ventas, es entonces cuando surge la supervisión de ventas, la cual se ha venido desarrollando

14/ ALLEN, P. Ventas y Dirección de Ventas. España, Ediciones y Distribuciones S.A. EDAF, 1979. p.17.

hasta constituirse en una de las partes claves del éxito o fracaso del departamento de ventas, que a su vez, es una de las áreas más importantes de la empresa.

3. Importancia

La importancia de la supervisión de ventas radica en la gran relevancia que tiene el concepto de marketing, es decir, en la filosofía de servicio al cliente. Lo anterior, se basa en que el marketing persigue prestarle un excelente servicio al cliente, lo cual es realizado por los vendedores en coordinación con el supervisor de ventas, que es el encargado de velar porque éstos realicen una adecuada labor, haciendo énfasis en la atención al cliente.

El supervisor de ventas es el eslabón que enlaza a la fuerza de ventas con la empresa y el que vela porque el vendedor, como representante de la empresa ante el cliente, desempeñe su labor de la mejor manera posible, proporcionándole al mismo todas las atenciones y facilidades necesarias para que consuma sus productos.

4. El Concepto de Marketing

Esta investigación trata únicamente sobre la supervisión de ventas, pero es necesario conocer la forma en que dicha actividad encaja dentro del panorama total del marketing.

El concepto de marketing implica un sistema de

actividades interrelacionadas, con el fin de planificar, fijar precios, promociones y distribuir bienes y servicios para satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores, sean éstos domésticos o industriales.

El marketing incluye la distribución de bienes y servicios, lo que implica la venta de los mismos a los consumidores. Por lo anterior se hace necesario, al estudiar la supervisión de ventas, analizar el marketing, puesto que hoy en día el supervisor de ventas es considerado como un directivo de marketing. El directivo de marketing tiene como objetivo generar ingresos a la empresa al más bajo costo posible y los directivos de ventas, como el supervisor, tienen la responsabilidad social de satisfacer necesidades y deseos de los consumidores. Obtener un beneficio en marketing es compatible con la responsabilidad social de satisfacer la demanda de los consumidores, ambas responsabilidades son complementarias. Las empresas subsisten mediante la obtención de beneficios, los cuales no obtienen a menos que satisfagan las necesidades, intereses y deseos del cliente y así, el marketing es la única actividad de las empresas que genera ingresos.

El concepto de marketing conlleva una filosofía, en la cual la empresa debe orientarse hacia el consumidor con la finalidad de obtener un volumen de ventas favorable. El marketing es resultado de un proceso evolutivo que puede

dividirse en cuatro etapas, aunque solamente algunas empresas transnacionales poseen la capacidad de desarrollar las cuatro etapas, la mayoría se encuentran en cualquiera de las otras tres.

En la primera etapa la actividad de ventas es la siguiente: Si existe un jefe de ventas, su única actividad es dirigir el equipo de ventas, la publicidad, investigación de mercados, análisis de ventas, planificación del producto y presupuesto de ventas son funciones de otros departamentos. En esta etapa el fabricante segmenta su equipo de ventas en base a territorios geográficos, líneas de productos o grupos de clientes. El departamento encargado de generar ingresos se llama departamento de ventas y su directivo principal se denomina gerente, jefe o director de ventas.

En la segunda etapa, el servicio del producto, la formación de ventas y el análisis de ventas forman parte de la dirección de ventas. El directivo principal de marketing se sigue llamando jefe o gerente de ventas, la publicidad, investigación de mercados y promoción de ventas tienen su propio directivo cada una, pero ya dependen del directivo de ventas.

En la tercera etapa se adopta el concepto de una dirección integrada de marketing, el directivo de marketing adopta el título de jefe, gerente o director de marketing, teniendo el mismo nivel de los directivos de producción,

finanzas y otros departamentos; trabajando en forma coordinada, aunque la decisión final en cuanto al producto la toma el jefe de marketing, el cual figura en todo el proceso de producción.

En la cuarta y última etapa existe un programa completamente integrado de marketing, la totalidad de la empresa se convierte en una organización de marketing. Esta etapa solo se alcanza cuando todos los directivos de la empresa trabajan en conjunto para desarrollar, fabricar y vender un producto desde el punto de vista del marketing. Esta etapa la alcanzan únicamente las grandes empresas transnacionales, como por ejemplo Pepsi-Cola Company, cuyo presidente afirmó en una oportunidad que "Nuestro negocio es la actividad de marketing".^{15/}

En esta etapa toda la empresa adopta el concepto del marketing y el directivo principal de marketing está representado por el presidente de la misma.

5. La Dirección de Ventas

La dirección de ventas es la dirección del personal de ventas, se encarga del desarrollo del programa de marketing de la empresa. Hoy en día, el directivo de ventas desempeña también las tareas de planificación del producto, fijación de

^{15/} STANTON, WILLIAM J. & BUSKIRK, RICHARD H. Op. Cit. p.29.

precios, distribución, promoción de ventas y publicidad.

El jefe de ventas debe planificar, organizar y evaluar; planear y poner en práctica la estrategia total de ventas de la empresa, debe buscar la aceptación por parte del consumidor, cuidar la imagen de la marca y de la empresa. También obtiene y facilita información para la investigación, desarrolla su personal y mantiene buenas relaciones con los distribuidores. Todas las actividades anteriores deben tomarse en conjunto, puesto que el éxito del jefe de ventas dentro de la filosofía del marketing radica en la interacción de todas ellas aplicadas a su radio de acción.

Dirigir quiere decir guiar, liderar y controlar a un grupo de personas para lograr un objetivo. Debido a ello debe saberse elegir a un director de ventas, a veces se cree que una persona que posee gran capacidad técnica es un buen jefe, sin embargo, no siempre es así. Regularmente el mejor vendedor no es un buen jefe de ventas; al evaluar a una persona para convertirse en directivo de ventas no se debe dar demasiada importancia a sus habilidades técnicas, sino enfocarse en sus habilidades directivas y administrativas.

El jefe de ventas debe asesorar, guiar, dirigir y controlar los esfuerzos del equipo de ventas, por ello es considerado un administrador y necesita poseer habilidades para planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar, todas ellas adicionadas a sus habilidades técnicas, que son

las que le permiten conocer a cabalidad la tarea que realizan sus subordinados y sin las cuales no obtendrá el reconocimiento de su autoridad por parte de los mismos.

El directivo de ventas debe regirse por los principios administrativos básicos, siendo éstos:

- a) Planeación: Debe planear en función de productos, mercados, promociones, cuotas de ventas, presupuestos de ventas y personal de ventas.
- b) Organización: Organiza a su personal de manera adecuada para optimizar el uso de los recursos en función del logro de los objetivos de la organización.
- c) Dirección: Debe coordinar las actividades de sus subordinados, a manera de que se aprovechen los recursos y se alcancen los objetivos dentro de un ambiente de armonía y con un máximo de eficiencia.
- d) Control: Para realizarlo deben definirse previamente cuotas de ventas, asignación de territorios y, en general, crear estándares para analizar comparativamente y evaluar los rendimientos de cada elemento que conforma el departamento de ventas. También deben realizarse estudios y análisis periódicos de la situación del mercado.

Un directivo de ventas debe conocer estos principios y aplicarlos de forma adecuada, puesto que desempeña varios roles basados en sus relaciones con las personas. El jefe de ventas juega un papel diferente cuando trata con superiores,

colegas, subordinados, competencia, sociedad y clientes. Debe estar consciente de que no puede actuar de igual forma con todas las personas, sino que debe adoptar una posición acorde a cada una de ellas. Esta versatilidad en su comportamiento, aunada a sus conocimientos administrativos le permitirán tener éxito en su gestión.

6. Supervisión de un Equipo de Ventas

La supervisión del personal de ventas es muy importante para las empresas y varía según los criterios de los directivos de las mismas, sin embargo, se ha convertido en una actividad vital para el buen funcionamiento del departamento de ventas.

Para poder supervisar adecuadamente a un equipo de ventas debe tenerse un criterio apropiado del grado de supervisión necesario en cada empresa, el cual varía en función del tamaño, objetivos y actividades que realiza la misma. Existen dos tipos de supervisión básicos, la supervisión indirecta y la supervisión directa.

"La supervisión indirecta es ejercida por jefes, directores o gerentes a través de las personas encargadas de la supervisión directa, pero que va encaminada a alcanzar el óptimo rendimiento de trabajo de la empresa. La supervisión directa es la función directa e inmediata superior desde el puesto de trabajo y por los supervisores en visitas

periódicas a los centros o puestos de trabajo".16/

Entre más grande es una organización, más difícil se hace el prescindir de la supervisión directa, es decir, contar con personal especializado y destinado específicamente a supervisar las actividades de los trabajadores en sus puestos de trabajo. En el caso del departamento de ventas, es necesario supervisar a los vendedores de manera directa para asegurarse de que cumplen a cabalidad sus funciones de campo.

Debe evitarse el exceso de supervisión, puesto que perjudica el rendimiento de los vendedores, debido al resentimiento que provoca en ellos el demasiado control. Por otro lado, la falta de control es perjudicial, pues si un vendedor percibe que no se le dedica el tiempo y la atención suficiente de parte del supervisor, tiende a adoptar una actitud negativa; la carencia de supervisión implica altos costos para la empresa.

El equilibrio en el grado de supervisión está determinado por diversos factores como: calificación del equipo de ventas, actividad principal de la empresa, el producto, distribución geográfica del equipo de ventas, tamaño del equipo de ventas y sistema de remuneración utilizado. Este último, frecuentemente está formado por

16/ INTECAP. Op. Cit. p.2.

incentivos, pago de comisiones y/o premios, además del sueldo base, lo cual representa un aliciente para el buen desempeño de los vendedores.

7. La Motivación en el Supervisor de Ventas

El supervisor de ventas suele ser analizado como fuente de motivación para sus subordinados, de hecho esta es una de sus funciones; sin embargo, suele olvidarse que el supervisor para poder motivar debe estar motivado y en ello, todo directivo de ventas cumple un papel muy importante con relación a la motivación de sus supervisores. Solamente los supervisores con una moral alta podrán desempeñar un efectivo papel como motivadores de vendedores.

El directivo de ventas debe tener presente que aspectos como su disposición a escuchar a los supervisores con problemas, el tomar en cuenta sus aportes o sugerencias y el respeto a sus opiniones, son importantes para mantenerlos motivados.

Es común que un directivo de ventas considere peligroso a un supervisor muy adelantado o con muchas habilidades técnicas, directivas y/o administrativas, pero el desarrollo del supervisor debe ser una meta permanente de la empresa.

Para la mayoría de empleados de una empresa el dinero no representa su mayor fuente de motivación; sin embargo, en el caso de los supervisores sí lo es. Si el sueldo de éstos es

igual o ligeramente mayor al de sus subordinados, difícilmente se contará con supervisores motivados y se tendrá una alta rotación.

8. Atribuciones del Supervisor de Ventas

El rol del supervisor de ventas se enmarca en el ejercicio del liderazgo, la comunicación, el reclutamiento y la selección; la instrucción y el entrenamiento; el asesoramiento, la motivación, el trabajo en equipo, la planeación, la promoción, la evaluación y el control.

a) Sobre el Liderazgo

El liderazgo implica la capacidad de una persona de influir sobre otras, logrando que éstas se conviertan en sus seguidores; se basa en cualidades personales como la capacidad y el prestigio de un individuo dentro de un grupo.

El supervisor cumple una función humana, es decir, que al trabajar con gente, debe ser aceptado por su grupo y ejercer liderazgo sobre ellos.

b) Ejercer la Comunicación

La comunicación consiste en transmitir información entre dos personas y su respectiva comprensión. Para lograr su efectividad, debe ser bidireccional, es decir, comunicación de doble vía entre un emisor y un receptor.

El supervisor se comunica con sus superiores, con sus subordinados, con los clientes, con la competencia y con sus

compañeros. Para realizar una efectiva comunicación, debe pensar y planificar antes de transmitir sus mensajes.

c) Efectuar el Reclutamiento y Selección

El supervisor es responsable de mantener completo a su personal, esto conlleva el reclutar y seleccionar a los candidatos que considere necesarios para ocupar determinado puesto en el área que le corresponde administrar.

d) Aplicar Instrucción y Entrenamiento

El supervisor es responsable de instruir y capacitar a los vendedores, debe orientarlos e informarlos, proporcionándoles las bases sobre las cuales deberán realizar su trabajo. Debe instruir al nuevo vendedor en cuanto al conocimiento de la empresa, del producto, del cliente, la zona o territorio de ventas, la competencia, los métodos y estrategias de ventas que ha de utilizar. El supervisor debe enfatizar en el conocimiento del producto, su fabricación, los beneficios que ofrece, sus características, su precio y formas de pago.

e) Otorgar Asesoramiento

El supervisor asesora a sus vendedores por medio de discusiones y conversaciones francas y abiertas, con el propósito de reforzar los puntos débiles y mejorar la capacidad técnica del vendedor.

f) Aplicar la Motivación

Se debe motivar a los vendedores para que realicen su

labor con entusiasmo, esta es una forma de lograr mayores y mejores rendimientos. El supervisor debe mantener la disciplina en su área de trabajo sin afectar la moral del vendedor.

La motivación hace la diferencia entre el esfuerzo normal y el extraordinario de un trabajador. Cuando la motivación es baja, la labor del supervisor es determinante.

g) Desarrollar el Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo facilita cualquier tarea, especialmente en el área de ventas, en la cual se tiende a olvidar esta función debido a que la mayoría de actividades se realizan en el campo y de manera individual; sin embargo, el supervisor debe reunirse con sus vendedores periódicamente para mantener el espíritu de cooperación y realizar dinámicas de grupo para compartir experiencias y enriquecer los conocimientos y habilidades técnicas, de todos los miembros del grupo.

h) Realizar Planeación

Planear es determinar en forma anticipada los cursos de acción para lograr los objetivos. El puesto de supervisor es considerado como una pequeña gerencia y como tal, debe planear sus actividades de acuerdo a los planes globales de la empresa y con base en los objetivos generales de la misma.

i) Inquietud Promocional

La promoción de ventas constituye un estímulo a la

demanda de productos por parte de los clientes; hoy en día, es necesario exhibir, rotar, lograr mejores espacios, resaltar y facilitar la adquisición del producto por parte de los consumidores.

El supervisor de ventas, es un elemento clave para el buen funcionamiento de las actividades promocionales de la empresa, debe transmitir la filosofía y objetivos de la promoción a sus vendedores, para que éstos la transmitan adecuadamente a los clientes y consumidores.

j) Evaluar y Controlar

Consiste en revisar y valorar el desempeño y hacer las correcciones necesarias. Para ello, se debe contar con estándares que permitan la medición del rendimiento de los vendedores. Entre los aspectos básicos que se deben evaluar están: investigación, relaciones con los clientes, actitud hacia el trabajo, presentación, planeación, conocimiento del producto y conocimiento del territorio. El control debe realizarse para medir el grado de eficiencia alcanzado en el logro de los objetivos, con énfasis en las cuotas de ventas.

C. EL SUPERVISOR DE VENTAS EN PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO

1. Productos de Consumo Masivo

Para entender con claridad lo que significan los productos de consumo masivo, es necesario analizar varios términos que le son afines y con los que se puede formar una

definición completa.

a. Mercado de Consumo

"Está formado por todos los individuos y familias que compran o adquieren bienes y servicios para consumo personal".17/

b. Producto

"Es un conjunto de atributos tangibles e intangibles, que incluyen la envoltura, el color, el precio, prestigio del fabricante, prestigio del detallista, que el comprador puede aceptar como ofrecimientos de satisfacción de deseos o necesidades".18/

"Cualquier cosa que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo y que pueda además satisfacer un deseo o una necesidad. Abarca objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas".19/

c. Clasificación de los Productos

"Los productos pueden clasificarse en tres grupos, según su durabilidad o tangibilidad:

- Bienes No Duraderos: Son bienes tangibles que se consumen normalmente en uno o unos cuantos usos.

17/ KOTLER, PHILIP. Mercadotecnia. Tercera Edición. México, Prentice Hall, 1989. p.156.

18/ STANTON, WILLIAM J. Fundamentos de Marketing. Quinta Edición. México, McGraw-Hill, 1980. p.191.

19/ KOTLER, PHILIP. Op. Cit. p.286.

- Bienes Duraderos: Son bienes tangibles que normalmente sobreviven muchos usos.
- Servicios: Son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta. Son intangibles, inseparables, variables y perecederos".20/

d. Bienes de Consumo

"Los bienes de consumo son aquellos que los consumidores adquieren para su uso personal".21/

"Todos los productos para el uso de consumidores en hogares y que pueden ser utilizados sin procesar".22/

e. Bienes de Uso Común

"Bienes que el consumidor compra con frecuencia, inmediatamente y con el mínimo esfuerzo en la comparación y la compra".23/

f. Clasificación de los Bienes de Uso Común

- Artículos Básicos: Son bienes que el consumidor compra en un régimen regular.
- Bienes de Impulso: Se compran sin ningún esfuerzo de planificación ni de búsqueda.
- Bienes de Urgencia: Se compran cuando una necesidad es

20/ KOTLER, PHILIP. Op. Cit. p.288.

21/ Loc. Cit.

22/ STANTON, WILLIAM J. Op. Cit. p.147.

23/ KOTLER, PHILIP. Op. Cit. p.288.

apremiante... los fabricantes de bienes de urgencia los colocan en muchas tiendas para evitar perder la venta cuando el consumidor necesita estos artículos".24/

Debe tenerse muy claro que un producto puede ser un bien o un servicio. Entonces, cuando se habla de productos de consumo masivo, puede tratarse de bienes o servicios; aunque en el medio guatemalteco suele utilizarse el término producto de consumo masivo única y exclusivamente para describir los bienes de consumo.

2. Situación en Guatemala

Actualmente en el medio se observa una gran proliferación de empresas que se dedican a la distribución y venta de productos de consumo masivo. Lo anterior se debe a que el País ha sufrido muchos cambios, especialmente a partir de la década de los setenta, los cuales se dieron en países desarrollados posterior a la Segunda Guerra Mundial.

El surgimiento de mejores medios de comunicación, tales como la televisión acompañada de la publicidad, ha venido creando nuevas necesidades y deseos en las personas, forzando a las empresas a proporcionarle al consumidor los satisfactores adecuados.

24/ Loc. Cit.

Guatemala es un país en el que predomina la agricultura como actividad productiva, razón por la cual la mayoría de la población se dedica a ella, existiendo un escaso desarrollo industrial; ésto implica, que la población guatemalteca sea considerada como una sociedad de consumo, generando un impresionante desarrollo de empresas comercializadoras de bienes de consumo.

El presente y futuro inmediato de la empresa guatemalteca está en los productos de consumo, puesto que no existe una infraestructura adecuada para generar un desarrollo industrial que a su vez dé como resultado un mercado de tal naturaleza; es por eso que los capitales se invierten en su mayoría en la comercialización de bienes de consumo y en alguna medida en servicios.

3. Importancia del Supervisor de Ventas en Productos de Consumo Masivo

Anteriormente se tocó el tema de la gran importancia de la supervisión de ventas en el desarrollo y fortalecimiento de la empresa moderna, puesto que en la actualidad es indispensable contar con supervisores altamente calificados, para contribuir a que los vendedores hagan sus visitas y desempeñen sus funciones en la forma que desea la empresa.

En las organizaciones que se dedican a actividades que no exigen tanta labor de venta y no realizan más que tareas

repetitivas, como las que comercializan productos de consumo masivo, la labor del vendedor se limita a repartir o distribuir, haciéndose necesaria una supervisión directa para lograr la eficiencia.

La función del supervisor es mucho más determinante en empresas que comercializan productos de consumo, a diferencia de las que se dedican a otro tipo de productos, puesto que el supervisor debe cuidar de que sus vendedores realicen su trabajo en forma adecuada. En este tipo de empresas el cliente es un detallista, quien le vende el producto al consumidor final; la labor del supervisor es velar por que el vendedor le preste la atención necesaria al cliente o intermediario.

4. Canales de Distribución

Un canal de distribución es aquel que está constituido por "el conjunto de firmas e individuos que tienen derechos o ayudan en la transferencia de los mismos, del bien o servicio particular a medida que pasa del productor al consumidor".^{25/}

Las empresas recurren a los intermediarios para distribuir sus productos, debido a que hacerlo en forma directa implica altos costos y poca eficiencia. El uso de canales de distribución se justifica en el ahorro y aumento

^{25/} KOTLER, PHILIP. Op. Cit. p.398.

de eficiencia que se obtiene en la distribución de los productos.

Los canales de distribución utilizados por una empresa varían en número, de acuerdo al tamaño de ésta, características del territorio, el mercado, el producto, etc. Los canales de distribución se clasifican por niveles, los cuales están constituidos por cada intermediario que se utiliza, así:

- a) Canal de nivel cero: Se llama también mercadotecnia directa, el fabricante vende directamente al consumidor. Un ejemplo de ello es la venta de puerta en puerta.
- b) Canal de nivel uno: Existe un intermediario entre el fabricante y el consumidor; en el mercado de consumo está constituido por el detallista. Un ejemplo en este tipo de canal lo constituyen las bebidas embotelladas.
- c) Canal de nivel dos: Se utilizan dos intermediarios; en los mercados de consumo se les conoce como mayorista y detallista. Un ejemplo lo constituye, la industria de bebidas alcohólicas.
- d) Canal de nivel tres: Esta conformado por tres intermediarios. En este nivel se pueden encontrar mayoristas y detallistas, pero entre ellos hay otro intermediario adicional.

Pueden existir otros niveles de canal, aunque no se presentan con frecuencia, tomado en consideración que el

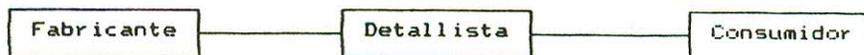
excederse en los niveles de canal conlleva costos innecesarios e ineficiencia.

Esquema de los Niveles de Canal.26/

Canal de nivel cero:



Canal de nivel uno:



Canal de nivel dos:



Canal de nivel tres:



El establecimiento de canales de distribución implica la creación de un sistema basado en la cooperación mutua entre productor e intermediarios para generar beneficios a ambos.

Un canal convencional está compuesto por el fabricante y los intermediarios que trabajan en forma independiente. Existe también un sistema de mercadotecnia vertical, en el cual el productor y los intermediarios constituyen un sistema

26/ KOTLER, PHILIP. Op. Cit. p.401.

integrado para llevar el producto al consumidor.

Generalmente, un intermediario es motivado a ingresar a un canal de distribución por los beneficios que se le ofrecen, aunque su motivación debe ser complementada por los supervisores de ventas en visitas periódicas; tomando en cuenta que el productor no solo vende a través de los intermediarios, sino que les vende también a ellos.

Los fabricantes que se dedican a comercializar productos de consumo, tienen como objetivo poner sus productos en el mayor número de negocios posible, para que estén al alcance de los consumidores. En el mercado de consumo se utilizan canales de uno y dos niveles, es decir, mayoristas y detallistas, aunque predomina el uso de detallistas.

El canal de nivel uno se utiliza en áreas urbanas, mientras el canal de nivel dos se utiliza para la distribución de productos en áreas rurales y/o de difícil acceso para las rutas de la empresa.

El uso de canales de distribución tiene también relación con el precio del producto y en ello, las empresas deben decidir en cuanto a sacrificar su margen de utilidad o incrementar el precio. En productos de consumo, se persigue colocar el producto en el mayor número posible de puntos de venta, por lo que al aumentar el número de niveles de canal, es preferible sacrificar el margen de utilidad de la empresa, antes de incrementar el precio al consumidor.

5. El Consumidor

Consumidor es aquella persona que compra los productos de una empresa para su uso o consumo. El consumidor tiene una conducta determinada de compra, la cual es consecuencia de ciertos factores externos, entre los que se tienen, culturales, sociales, personales y psicológicos.

El supervisor de ventas debe conocer a sus consumidores y saber cuales son los factores que estimulan su decisión de compra, especialmente cuando se trata de bienes de consumo, puesto que éstos, son adquiridos por el consumidor para su uso personal y lo hace, generalmente, sin una planificación de compra.

En los mercados de consumo existen dos tipos de clientes, el intermediario o detallista y el consumidor final. El primero compra los productos para revenderlos y obtener un margen de ganancia y el segundo es el que compra los productos para su uso o consumo final.

Debe tenerse pleno conocimiento de los clientes y consumidores y conocer sus gustos y preferencias, puesto que la finalidad de la empresa es satisfacer las necesidades y deseos de los mismos.

6. Ventas Personales y su Administración

La venta personal es "una presentación oral en una conversación con uno o más compradores potenciales con el fin

de lograr la venta".27/

Las personas responsables de llevar a cabo la venta personal se conocen como representantes de ventas, cuyas actividades consisten en buscar y contactar nuevos clientes, comunicarles las características del producto, venderlo, prestar asesoría y realizar mediciones y estudios de mercado.

El control de las actividades de los representantes de ventas es realizado por medio de los directivos y los supervisores de ventas. La administración de la fuerza de ventas se define como "el análisis, planeación, implantación y control de las actividades de la fuerza de ventas. Incluye establecer objetivos y diseñar estrategias para la fuerza de ventas; además reclutar, seleccionar, entrenar, supervisar y evaluar a los representantes de ventas de la firma".28/

Cada empresa adopta su propia estrategia con relación a la fuerza de ventas; en productos de consumo se hace en base a territorios o áreas geográficas, debido a su sencillez y efectividad, se le asigna un territorio a cada vendedor, en el cual tiene libertad de actuar y es responsable por los resultados obtenidos.

Algunas empresas utilizan una estrategia basada en la segmentación por clientes, agrupándolos de acuerdo a ciertas

27/ KOTLER, PHILIP. Op. Cit. p.733.

28/ Ibid. p.527.

características comunes, por ejemplo, clientes actuales y clientes nuevos; negocios grandes y pequeños, etc.

El tamaño de la fuerza de ventas se determina según el número de clientes que se desea atender, la frecuencia de visita y el número de visitas por día. Esto también sirve para evaluar si el tamaño de la fuerza de ventas es el adecuado o debe reducirse o ampliarse.

CAPITULO II

LA INDUSTRIA DE BEBIDAS GASEOSAS

A. ANTECEDENTES

Al observar la gran cantidad de marcas de bebidas gaseosas que se venden actualmente alrededor del mundo, podría pensarse que dicho producto fue inventado con el propósito de calmar la sed y refrescar, sin embargo no fue así, puesto que la marca pionera de las bebidas gaseosas es Coca-Cola, que nace en el año de 1886 en Atlanta, Georgia, Estados Unidos; como medicina para la tos, dolores e indigestión.

El inventor de Coca-Cola fue un farmacéutico estadounidense llamado John Styth Pemberton. Originalmente era un jarabe, pero al darse cuenta de que su sabor era agradable se comenzó a vender como un refresco frío, posteriormente se le agregó gas carbónico (CO₂), el que al mezclarse con la bebida genera las burbujas y el sabor picante que caracteriza a las bebidas gaseosas.

Cuando John Pemberton se dió cuenta de la aceptación que tenía la bebida entre los consumidores, decidió patentarla como la marca Coca-Cola, la cual es conocida alrededor del mundo con letra script y fue elaborada por Frank M. Robinson. Cuando la demanda del producto se acrecentó, el señor Pemberton ya era muy viejo, por lo cual se vió forzado

a vender el derecho de la patente de Coca-Cola, pues tampoco contaba con los recursos económicos suficientes para explotarla. La marca fue vendida por una pequeña suma de dinero a un industrial llamado Asa Griggs Candler, quien se encargó de expandirla por todos los Estados Unidos de Norte América. Para el año de 1896 la marca ya era conocida y se vendía en todos los estados de la Unión Americana.

A principios del siglo veinte, Coca-Cola comienza su expansión a nivel mundial. En el año de 1917 Candler regala a su familia en navidad casi en su totalidad los derechos de Coca-Cola. La marca fue finalmente vendida en 1919, por una suma superior a los veinte millones de dólares.

Actualmente, Coca-Cola se vende en 185 países, en los que se expenden un promedio de 668 millones de vasos de Coca-Cola al año, siendo la bebida no alcohólica de mayor venta en el mundo. En los Estados Unidos se calcula que un ciudadano común consume unas 806 bebidas de ocho onzas por año, mientras que en el resto del mundo el promedio de consumo individual es de 118 bebidas anuales y en Guatemala es de 72 bebidas al año.

Al ver el éxito obtenido por Coca-Cola, otros empresarios se dieron a la tarea de buscar la forma de competir con este producto, nacieron entonces otras marcas como Pepsi-Cola, Royal Crown (Archi-Cola), Canada Dry, Crush, 7Up y otras muchas. En gran parte, la grandeza que ha

alcanzado la marca Coca-Cola se debe a la presión ejercida sobre ella por las otras marcas, especialmente Pepsi-Cola, que es su competidor más fuerte.

Con el nacimiento del marketing, la publicidad y la televisión, las compañías productoras de bebidas gaseosas se ven en la necesidad de diversificar sus productos, creando nuevas líneas como las bebidas sin cola o sin azúcar, tal es el caso de Diet Rite, creada en 1962 por la Royal Crown, seguida por Coca-Cola con la marca TAB; siendo bebidas cuyo objetivo era captar la atención de otros segmentos de mercado; posteriormente se popularizó el uso de productos que no contuvieran muchas calorías. En 1984 Pepsi-Cola saca al mercado su Diet Pepsi, producto destinado a satisfacer la demanda de aquellos consumidores que deseaban evitar el consumo excesivo de calorías y grasa.

El desarrollo de las bebidas gaseosas ha sido un ir y venir, pues en cuanto una compañía saca un nuevo producto al mercado, las otras le responden con productos de similares características; todas persiguen lograr mejores posiciones en el mercado, basadas en satisfacer las necesidades y deseos cambiantes del consumidor final.

Un elemento fundamental en el desarrollo del mercado de las bebidas gaseosas es la publicidad; Coca-Cola, por ejemplo, expresa su publicidad en 650 idiomas diferentes alrededor del mundo.

Las empresas que fabrican y comercializan bebidas gaseosas persiguen lograr poner sus refrescos al alcance de todos sus consumidores, de esta manera, han creado sistemas de comercialización adecuados para el efecto. El sistema utilizado por dichas empresas es el de franquicias, en las cuales existe una casa matriz que vende el derecho de producir y distribuir sus marcas a un embotellador local de cualquier país del mundo.

B. PROCESO DE FABRICACION

Las empresas que fabrican y comercializan bebidas gaseosas tienen la finalidad de producir y vender las mismas a los consumidores, por medio de intermediarios. Las bebidas llegan al consumidor de diferentes maneras, tales como: Botellas, latas, post-mix y pre-mix.

- Botellas y Latas

Los ingredientes se mezclan previamente y la bebida se vende al consumidor lista para ser consumida. Las bebidas son envasadas en botellas de vidrio o plástico y en latas de aluminio. Generalmente las botellas de vidrio pueden utilizarse en varios procesos; mientras que las latas y envases plásticos, en su mayoría, son desechables; todos los envases son elaborados con materiales reciclables.

- Post-mix

Este sistema comprende el expendio de bebidas en el cual el jarabe y el agua se mezclan en el punto de venta o expendio minorista en el momento en que el producto es vendido. El jarabe se almacena en cilindros de acero inoxidable, los cuales se colocan en un depósito cercano e interconectado a la máquina expendedora por medio de mangueras o cañerías. El gabinete de la máquina contiene un carbonatador, que se encarga de mezclar el agua con el gas carbónico (CO₂). El sistema de la máquina expendedora combina el jarabe con el agua en proporciones especificadas para brindar al consumidor un producto de máxima calidad.

- Pre-mix

En este sistema también se utilizan máquinas expendedoras, pero a diferencia del anterior, los ingredientes de la bebida ya están previamente mezclados y listos para ser consumidos. El producto es almacenado en cilindros de acero inoxidable, se refrigera con posterioridad y se vende en vasos desechables. Este sistema se utiliza cuando no se cuenta con un adecuado suministro de agua purificada para mezclar con el jarabe.

1. Proceso de Producción

El proceso de producción comprende las siguientes fases:

- a) El concentrado para bebidas gaseosas es fabricado en plantas elaboradoras ubicadas en diversos países. Se fabrica a base de determinados ingredientes, los cuales son mantenidos en secreto para evitar que la fórmula sea imitada. Dicho concentrado es vendido a los embotelladores, quienes lo combinan con azúcar, agua y colorantes para convertirlo en el jarabe para la bebida.
- b) En el caso de botellas, latas y cilindros de pre-mix, el jarabe y el agua se mezclan y se les agrega el gas carbónico, luego los envases son llenados, sellados y preparados para su posterior entrega.
- c) En el post-mix, el jarabe es envasado en cilindros de acero con capacidad de tres y cinco galones, después son entregados a clientes que poseen máquinas expendedoras.

2. Fabricación del Concentrado

El ingrediente básico para elaborar las bebidas gaseosas de cola, se denomina concentrado; mientras, el de las bebidas de los demás sabores, se llama base. Tanto el concentrado como las bases para bebidas son elaborados por la casa matriz en varias plantas alrededor del mundo.

3. Tratamiento del Agua

Tanto la calidad como la naturaleza del agua varían de acuerdo al lugar donde es obtenida, por ello es necesario el

uso de sistemas de tratamiento para purificarla. Dicho proceso conlleva el tratamiento químico y filtrado, el cual se realiza en filtros de arena y de carbón vegetal activado.

4. Elaboración del Jarabe

El jarabe es producto del proceso de mezclar agua con azúcar, lo cual constituye una mezcla llamada jarabe simple, el que posteriormente se mezcla con el concentrado o la base para bebidas, dando como resultado el jarabe terminado. Hasta esta altura el jarabe es adecuado para el post-mix, pero si el jarabe va a ser envasado en botellas, latas o cilindros de pre-mix, debe volverse a mezclar con agua en una máquina llamada dosificador, cuya función es mezclar los dos componentes en ciertas proporciones, quedando lista la bebida para ser envasada.

5. Carbonatado

Después del paso por el dosificador se agrega el gas carbónico -este paso se efectúa durante el envasado en la línea de llenado-, el cual produce la efervescencia o burbujas que caracterizan a las bebidas gaseosas.

6. Envasado

Este paso consiste en colocar las bebidas terminadas en sus respectivos envases, incluye los siguientes pasos:

- a) Lavado: Se realiza en las botellas de vidrio o plástico retornables. Este proceso se realiza previo al llenado, en máquinas lavadoras, utilizando agua purificada y soda cáustica a altas temperaturas.
- b) Llenado: Se realiza por medio de una máquina llenadora automática, cuya función es colocar la bebida en sus respectivos recipientes.
- c) Sellado: Consiste en colocar las tapas a los envases. El método más utilizado son las coronas (tapitas o corcholatas), en los empaques familiares se usan tapas plásticas o metálicas con rosca; y,
- d) Encajillado: Es el proceso mediante el cual se colocan los diferentes empaques en sus contenedores secundarios, es decir en cajas, cajones o cajillas de plástico, madera o cartón.

7. Control de Calidad

Su misión es proteger e incrementar la calidad e imagen de la marca. Dichos controles se encuentran presentes en todo el proceso productivo, desde la compra de las materias primas hasta el producto terminado. En la fabricación de bebidas gaseosas se debe poner especial atención a la calidad del producto, puesto que la casa matriz no acepta variaciones con relación a los estándares establecidos, los que incluyen niveles de llenado, consistencia, color, carbonatación, etc.

C. ENVASE Y EMPAQUE

1. Envase

El envase es la caja, contenedor o envoltura de un producto; es el material que encierra y protege un producto sin formar parte del mismo. El envase en bebidas gaseosas puede ser retornable y no retornable.

a) Envases Retornables

Son aquellos envases que pueden ser utilizados en varios procesos, es decir que pueden reutilizarse, teniéndose los siguientes:

- Botella de vidrio de 12 onzas.
- Medio litro de vidrio.
- Litro de vidrio.
- Litro 1/4 de vidrio; y,
- Litro 1/2 de plástico.

b) Envases No Retornables

Son envases que sólo pueden ser utilizados en un proceso, se les conoce también como desechables o "one way".

Son elaborados de plástico o metal. Entre ellos están:

- Doble litro de plástico.
- Litro de plástico; y,
- Lata de 12 onzas de aluminio.

2. Empaque

Constituye la envoltura de un producto, es el contenedor secundario del producto, su finalidad es optimizar espacio de almacenamiento, facilitar la transportación y adquisición del mismo por parte del consumidor. En la industria de bebidas gaseosas los empaques utilizados son:

<u>Presentación</u>	<u>Empaque</u>	<u>Unids.</u>	<u>Tipo</u>
12 onzas	Cajilla de plástico	24	retornable
1/2 litro	Cajilla de plástico	24	retornable
Litro	Cajilla de plástico	12	retornable
Litro 1/4	Cajilla de plástico	12	retornable
Litro 1/2	Cajilla de plástico	12	retornable
Doble litro	Caja de cartón	8	no retornable
Litro plástico	Caja de cartón	12	no retornable
Lata 12 onz.	Caja de cartón	24	no retornable

D. MARCAS

La marca consiste en un nombre o símbolo que identifica a un producto y lo diferencia de los de la competencia. En la industria de bebidas gaseosas la marca es un aspecto muy importante para identificar a los productos. Muchos consumidores perciben a la marca como parte del producto. La marca se compone del nombre, que es la parte de la misma que puede ser pronunciada y el logo, que es reconocible por su figura o forma, que representa la parte no pronunciable.

E. PRECIO

Es el valor de un producto expresado en términos monetarios; se fija en función de la utilidad y el valor del producto; entendiéndose por utilidad al atributo del artículo que lo hace capaz de satisfacer necesidades o deseos y por valor se entiende la capacidad de un producto para ser intercambiado por otros. El precio tiene como objetivo maximizar las utilidades de la empresa, teniendo en cuenta las posibilidades económicas de los consumidores.

Los precios vigentes de las diferentes presentaciones de bebidas gaseosas (para todas las marcas) son los siguientes:

<u>Presentación</u>	<u>Consumidor</u>	<u>Precio Detallista</u>		
		<u>Caja</u>	<u>Unitario</u>	<u>Margen/Caja</u>
12 onzas	Q. 1.75	Q. 34.80	Q. 1.45	20.7%
1/2 litro	2.00	39.90	1.66	20.3%
Litro	3.50	34.20	2.85	22.8%
Litro 1/4 colas	4.00	39.00	3.25	23.1%
Litro 1/4 sabores	3.50	34.20	2.85	22.8%
Litro plástico	4.50	47.00	3.92	14.9%
Doble litro colas	8.50	59.20	7.40	14.9%
Doble litro sabores	8.00	55.60	6.95	15.1%
Lata 12 onzas	2.50	53.50	2.23	12.1%

En Guatemala la industria de bebidas gaseosas está caracterizada por un oligopolio, el precio es fijado en forma

conjunta por todos los embotelladores, los cuales se encuentran asociados en una gremial de embotelladores, cuya finalidad es proteger a sus miembros.

F. PUBLICIDAD

Los embotelladores de bebidas gaseosas dependen de casas matrices, las cuales desarrollan una estrategia de marketing multi-local, es decir, encarar las cuestiones de marketing en sentido global, pero trabajando con cada embotellador en forma local. Esto se realiza mediante una coordinación entre la casa matriz y los embotelladores, con el fin de satisfacer a los clientes y consumidores individuales de cada área.

Estas empresas cuidan mucho de su imagen, es decir, de la forma en que los consumidores los perciben, es por ello que realizan estrategias publicitarias tendientes a transmitirle a todo el mundo la imagen de sus marcas a través de carteles, periódicos, revistas, radio, televisión, etc.

En el mercado de bebidas gaseosas se realizan grandes inversiones en publicidad, especialmente compañías como Pepsi-Cola y Coca-Cola, que son los grandes monstruos de la publicidad en la actualidad. La primera realiza su publicidad por medio de BBDO y la segunda por medio de McCann Erickson, las cuales operan a nivel mundial.

Las estrategias publicitarias se enfocan desde dos puntos de vista, en primer lugar está la publicidad de

concepto, que se encarga de promover la identificación de los consumidores con la marca y con los atributos subjetivos del producto, en segundo lugar se encuentra la publicidad promocional cuya función principal es promover el producto y los beneficios que ofrece al consumidor, con el fin de que éste los compre.

G. CANALES DE DISTRIBUCION

Un canal de distribución está conformado por el conjunto de intermediarios que ayudan al fabricante a distribuir sus productos y hacerlos llegar a los consumidores finales. En bebidas gaseosas se utilizan básicamente dos canales de distribución o intermediarios: Mayoristas y minoristas.

a) Mayoristas

Es el canal constituido por aquellos intermediarios que realizan sus ventas al por mayor y abastecen a los pequeños comercios minoristas, generalmente sus ventas las realizan solamente por caja. En Guatemala están representados por los depósitos mayoristas, cuya función es servir de complemento a las actividades de distribución directa de la empresa, es decir, que cumplen con la función de distribución y abastecimiento de los detallistas ubicados en áreas de difícil acceso, se utilizan principalmente en el mercado de La Terminal zona 4 y en algunos municipios y departamentos en

los que no operan rutas de la empresa por una u otra razón.

b) Detallistas

Son aquellos que se encargan de venderle el producto a los consumidores finales. Los detallistas en el mercado guatemalteco constituyen un noventa por ciento de las ventas de bebidas gaseosas, se dan de dos tipos, en función del mercado que atienden:

- Mercado al Hogar

Este tipo de detallistas venden los productos a los consumidores finales, quienes los compran para ser consumidos en casa o en un lugar diferente al punto de compra. El producto generalmente se vende sin refrigeración y se utilizan mayoritariamente los empaques familiares desechables y en menor medida las latas. Entre estos detallistas se cuentan: Supermercados, minimercados, tiendas de conveniencia, etc.

- Mercado Frío o Mercado Refrigerado

Se refiere al consumo fuera del hogar, está conformado por aquellos detallistas que le venden el producto directamente al consumidor final, quien lo compra y generalmente lo consume en el mismo lugar. Incluye las botellas, latas, vasos de post-mix y pre-mix. Ejemplos de este tipo de detallistas son: Hoteles, restaurantes, tiendas, abarroterías, bares, cantinas, casetas, etc.

La atención a los mayoristas se presta en base a pre-venta, la entrega del producto se realiza con camiones destinados únicamente a entregar los pedidos. Algunos detallistas con altos consumos de producto se atienden de esta manera, especialmente los supermercados.

A los detallistas pequeños se les atiende con camiones de ruta en determinados recorridos y frecuencias de visitas pre-establecidos; este tipo de distribución se denomina canal convencional, mientras que las rutas que sólo entregan pedidos se denominan rutas mayoristas o de canal mayorista.

En cada canal existen ciertos negocios que destacan entre los demás, a los cuales se les llama cuentas claves, puesto que son clientes cuya pérdida afectaría grandemente las ventas, éstos reciben un trato preferencial por parte del fabricante, aunque el proceso de atención básicamente sigue siendo el mismo que el que reciben los demás miembros del canal.

H. PROCESO DE DISTRIBUCION

Cualquier empresa que comercializa productos de consumo persigue lograr presencia de sus productos en el mayor número de lugares posible, para que estén al alcance del consumidor. Para lograr presencia debe contarse con un sistema adecuado de distribución, el cual incluye ventas, entrega y merchandising del producto. En la distribución de bebidas

gaseosas es importante distinguir la diferencia entre los clientes y los consumidores.

Consumidor es una persona que toma la bebida, es decir, es aquel que compra el producto para su consumo personal, mientras que un cliente está constituido por un comercio o lugar de expendio que compra el producto para revenderlo y obtener un margen favorable de ganancia.

La distribución de bebidas gaseosas puede ser en forma directa o indirecta. Es directa cuando la embotelladora mantiene el control de las actividades de venta, entrega y merchandising vinculadas a los detallistas; es indirecta, cuando una organización que no integra el sistema del fabricante controla uno o más de los elementos de la distribución.

Generalmente la mayoría de detallistas son atendidos en forma directa por el fabricante, sin embargo, existen algunos lugares en los que se hace necesario contar con un distribuidor, el cual se encarga de repartir el producto a los detallistas. Los distribuidores se utilizan en áreas en las cuales es difícil atender a los detallistas en forma directa, por ejemplo, en áreas muy alejadas de la planta y en algunos mercados, cuya atención directa implicaría altos costos y baja rentabilidad para el fabricante.

El proceso de distribución de bebidas gaseosas se compone de tres elementos: Ventas, entrega y merchandising.

Para poder comprender dicho proceso, es necesario analizar por separado cada uno de los tres sistemas que lo conforman.

1. Sistema de Ventas

Este sistema está compuesto por tres elementos que son: Ventas anticipadas, ventas convencionales y tele-ventas; las cuales se explican a continuación:

1.1. Ventas Convencionales

En este sistema, el vendedor de ruta carga el camión con la cantidad de productos que estima venderá ese día a los clientes que va a visitar. En el punto de venta, el vendedor, descarga, limpia, entrega, coloca y realiza el merchandising del producto. El vendedor también se encarga del cobro, la buena relación con el cliente y la búsqueda de nuevas opciones de venta. Esto último se refiere a tratar de incrementar las ventas del cliente en base al mejoramiento de la presentación y exhibición de los productos.

1.2. Ventas Anticipadas

También se les conoce como pre-ventas; en este sistema de ventas existe un vendedor (pre-vendedor), cuya función es visitar al cliente, venderle el producto y tomar el pedido. La entrega es realizada por otra persona, quien se encarga de despachar los pedidos, facturar y, en algunas ocasiones,

hacer efectivos los cobros. Este sistema es funcional para atender a un número reducido de clientes ubicados en áreas geográficamente compactas; en Guatemala se utiliza para el canal mayorista, supermercados, post-mix y pre-mix.

1.3. Tele-Ventas

Son ventas anticipadas, en las cuales el medio de contacto entre el vendedor y el cliente es el teléfono. Este sistema de ventas lo realizan algunos fabricantes para reducir costos. El equipo de tele-ventas tiene asignadas cuotas de llamadas por día y cuotas de ventas; los pedidos son entregados por otra persona y el merchandising es realizado por una persona especializada.

2. Sistema de Entrega

Como ya se mencionó, en el caso de las ventas convencionales la entrega es realizada por el vendedor en el momento de la venta; mientras que en las ventas anticipadas y tele-ventas, la entrega la realiza una persona diferente al vendedor, cuya función es únicamente entregar el producto.

3. Merchandising

El merchandising se refiere a todos aquellos esfuerzos especiales y técnicas de ventas tendientes a presentar un producto en el mercado; implica exhibir, rotar, lograr

mejores espacios, colocar y resaltar un producto. En general, el merchandising persigue facilitar la identificación, localización y adquisición del producto por parte del consumidor final y se realiza con el fin de impulsar y maximizar las oportunidades de venta de un producto.

El merchandising conlleva establecer una comunicación sincera y abierta con el consumidor final en el punto de venta; pretende transmitirle una idea acerca de los beneficios, cualidades, características, valor y calidad del producto. Para realizar el merchandising en forma adecuada debe juzgarse y analizarse el producto desde el punto de vista del consumidor.

Las personas encargadas de realizar el merchandising se denominan merchandisers, son personas capacitadas en cuanto a la selección, clasificación y colocación de las marcas, productos, tamaños, empaques, envases y precios; su objetivo es motivar la compra por impulso, en el punto de venta.

Los vendedores y repartidores son responsables de realizar el merchandising en el punto de venta cuando no existen merchandisers; sin embargo, aunque existan éstos, los vendedores deben poner mucha atención en la forma en que se presentan los productos al consumidor, debiendo colaborar para lograr una buena presentación del producto.

I. MERCADO GUATEMALTECO

El mercado de bebidas gaseosas en Guatemala, se encuentra compartido por cuatro embotelladoras, todas trabajan bajo el sistema de franquicia, en el que una casa matriz fabrica y distribuye los concentrados por medio de plantas productoras ubicadas en países del área.

Las cuatro marcas principales que operan en Guatemala son: Pepsi-Cola, Coca-Cola, Crush y Royal Crown.

a) Pepsi-Cola

Es la bebida de cola que ocupa el primer lugar de venta a nivel nacional, con más del 50% de participación de mercado. Sus marcas vinculadas son 7Up, Grapette, Squirt, Mirinda, Salutaris y los Sabores Mariposa, los cuales son propiedad del embotellador local denominado Embotelladora La Mariposa S.A., que opera a nivel nacional.

b) Coca-Cola

Es la bebida gaseosa de mayor venta a nivel mundial; sin embargo, en Guatemala tan sólo ocupa el segundo lugar. A diferencia de las otras embotelladoras, la franquicia de Coca-Cola está dividida en tres áreas:

- Embotelladora del Pacífico: Se encuentra ubicada en la cabecera departamental de Retalhuleu, atendiendo los departamentos de Escuintla, Suchitepéquez, Retalhuleu, San

Marcos, Quetzaltenango, Huehuetenango, El Quiché, Sololá y Totonicapán.

- Embotelladora del Norte: Está ubicada en el Municipio de Teculután, Zacapa; cubre los departamentos de Zacapa, Chiquimula, Izabal, Alta Verapaz, Baja Verapaz y El Petén.
- Embotelladora Central: Se localiza en la Ciudad Capital de Guatemala, realiza su labor de distribución en los departamentos de Guatemala, El Progreso, Chimaltenango, Sacatepéquez, Santa Rosa, Jalapa y Jutiapa.

Los tres embotelladores son administrados en forma independiente, sus propietarios son distintos y no mantienen ninguna relación mutua de distribución. Los embotelladores de Coca-Cola manejan además las marcas vinculadas siguientes: Fanta Naranja, Fanta Uva, Fanta Fresa, Sprite, Lift y Diet Coca-Cola. La marca Mineral Shangri-la es propiedad de Embotelladora Central y es un producto netamente nacional.

c) Crush

Orange Crush es el producto líder en sabores, especialmente en el segmento de naranjas. El embotellador de la marca Crush es Embotelladora Salvavidas S.A., la cual distribuye las siguientes marcas: Orange Crush, Lemon Crush, Mineral Canada Dry, Ginger Ale Canada Dry y Agua Quina Canada dry. Además distribuye los sabores Salvavidas que son de su propiedad.

d) Royal Crown

Estas marcas son embotelladas y distribuidas por embotelladora San Bernardino S.A., que es el embotellador que tiene la menor porción del mercado nacional, distribuye las marcas Arci-Cola, Nesbitt's, Delaware Punch y Buble Up.

Estos cuatro embotelladores se encuentran asociados en una gremial de embotelladores; en el caso de Coca-Cola, el único embotellador agremiado es Embotelladora Central.

El mercado guatemalteco de bebidas gaseosas es dominado por las bebidas de cola, seguido por el segmento de sabores naranja, sabores lima-limón y el segmento de aguas minerales.

En el segmento de colas la marca líder es Pepsi-Cola, seguido de cerca por Coca-Cola. Las naranjas son dominadas por Orange Crush. El segmento de sabores lima-limón lo domina 7Up y el de minerales es dominado por Shangri-la.

Existen también las bebidas dietéticas, las cuales son dominadas por las marcas de Embotelladora La Mariposa, en especial Diet Pepsi, Diet 7Up y Diet Squirt.

La industria de bebidas gaseosas ha tenido un crecimiento promedio de 10% anual durante 1993 y 1994, lo cual se estima que se mantendrá como tendencia para 1995.

CAPITULO III
IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE SUPERVISION
EN LA DISTRIBUCION DE BEBIDAS GASEOSAS

A. ANTECEDENTES

La presente investigación se realiza en la empresa denominada Embotelladora Central S.A., propietaria del derecho de franquicia para producir y distribuir los productos de The Coca-Cola Company. Dicha franquicia comprende los departamentos de Guatemala, Sacatepéquez, Chimaltenango, El Progreso, Santa Rosa, Jalapa, Jutiapa y parte de Escuintla.

A finales de 1992, Embotelladora Central S.A. contaba con setenta rutas para atender a los detallistas de la Ciudad Capital de Guatemala y municipios que conforman el Area Metropolitana, además, siete agencias departamentales con un número entre tres y cinco rutas cada una. Dichas agencias funcionan en Antigua Guatemala, Chimaltenango, Guastatoya, Barberena, Chiquimulilla, Jalapa y Jutiapa.

Las rutas que atienden la Ciudad Capital se denominan rutas urbanas, las que atienden municipios del departamento de Guatemala y salen desde la planta central se llaman rutas semiforáneas y las que atienden los departamentos y tienen su sede en una agencia se llaman rutas foráneas.

Hasta el 1992 la estructura de los departamentos de

mercadeo y ventas de Embotelladora Central, constaba de un director de mercadeo y ventas, un gerente de mercadeo y un gerente de ventas, éste tiene bajo su cargo un coordinador general de ventas quien coordina las actividades de quince supervisores de ventas y siete supervisores de agencias departamentales.

En 1993, viendo que era casi imposible que una sola persona pudiera coordinar a una fuerza de ventas tan grande, se tomó la decisión de descentralizar el departamento de ventas, creándose jefaturas de área, las cuales constan de un territorio asignado y poseen un jefe de ventas, quien es responsable de los resultados obtenidos. Dichas áreas están distribuidas como sigue:

- Tres Jefaturas en Area Urbana

Jefatura A: Zonas 5, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, y 21.

Jefatura B: Zonas 1, 2, 3, 4, 6, 17 y 18.

Jefatura C: Zonas 7, 11 y 19 de la Ciudad Capital y zonas 2, 3, 4, 5, 7 y 11 de Mixco.

- Una Jefatura Semiforánea

Comprende los municipios siguientes:

Departamento de Guatemala: San Juan Sacatepéquez, San Pedro sacatepéquez, San Raymundo Sacatepéquez, Mixco, Chinautla, Chuarrancho, Villa Nueva, Amatitlán, Villa



Canales, San Miguel Petapa, Santa Catarina Pinula, San José Pinula, San Pedro Ayampuc, San José del Golfo, Palencia y Fraijanes.

Escuintla: Palín y San Vicente Pacaya.

Santa Rosa: Pueblo Nuevo Viñas.

Sacatepéquez: Santo Domingo Xenacoj.

- Una Jefatura Foránea

La cual comprende las agencias departamentales siguientes: Antigua Guatemala, Sacatepéquez; Chimaltenango; Guastatoya, El Progreso; Chiquimulilla y Barberena, Santa Rosa; Jalapa y Jutiapa.

B. CAMPO DE APLICACION

El estudio se realiza en Embotelladora Central S.A., específicamente en el área de la jefatura semiforánea, durante el período comprendido de enero de 1993 hasta diciembre de 1994, cubriendo exactamente dos años.

C. IMPORTANCIA

Las embotelladoras que operan en Guatemala muestran la tendencia hacia la descentralización de su distribución; La Mariposa y Salvavidas cuentan con varios centros de distribución. La empresa analizada, basa su distribución en la planta productora y algunas agencias en los departamentos.

El utilizar un sistema de distribución centralizado, ha llevado a Embotelladora Central a un marcado retraso con relación a sus competidores; por lo que se tomó la decisión de iniciar la descentralización de la distribución. El primer paso fue la separación de las rutas semiforáneas, puesto que son las que están más abandonadas, no cuentan con supervisión directa y su auge es muy escaso. Para desarrollar las rutas semiforáneas es necesario, en primer lugar, contar con supervisores de ventas calificados y bien preparados para poder realizar todas las actividades de campo necesarias, puesto que ello se constituirá en la base para el posterior desarrollo de las rutas.

Si el resultado obtenido de la implementación del sistema de supervisión en las rutas semiforáneas es positivo, se generalizará a todas las de la empresa.

D. FASES DEL ESTUDIO

1. Identificación de la Situación Actual

Inicialmente, en el área semiforánea existen quince rutas establecidas, las cuales tienen una cantidad de clientes que oscila entre 200 y 600, sus frecuencias de visita van desde 2 veces a la semana, hasta visitas cada mes o dos meses. Las quince rutas están agrupadas en cuatro distritos, el distrito A consta de cinco rutas, el B y el C poseen cuatro cada uno y el D únicamente cuenta con dos

rutas. Para toda el área semiforánea hay un sólo supervisor, el cual se ocupa básicamente del distrito A, los otros tres tienen varios meses sin supervisores.

En conjunto, las quince rutas semiforáneas tienen un promedio de venta semanal de 15,262 cajas, es decir, 66,085 cajas mensuales. En lo que se refiere a medios o instrumentos de control, existen varias técnicas y formatos, pero ninguno se usa en el área semiforánea. Lo anterior se debe en gran medida a la alta rotación de personal (supervisores, vendedores y auxiliares) que ha caracterizado a estas rutas.

Tampoco existen suficientes recursos económicos y materiales para realizar una efectiva labor, no se conocen cuotas ni presupuestos de ventas, el servicio que se presta al cliente es pésimo, el personal de las rutas no es calificado, su actitud es negativa, etc. Todo lo anterior implica que el trabajo a realizarse debe empezar por contar con personal calificado y dispuesto para realizar una labor efectiva.

2. Planeación

Antes de iniciar el trabajo de campo, es necesario planificar los cursos de acción a seguir, fijándose objetivos y asignándose los recursos necesarios para lograr resultados positivos a mediano plazo. Las áreas planificadas son:

2.1. Personal

Para poder desarrollar todas las actividades tendientes a mejorar el área semiforánea, es necesario seleccionar y contratar el personal de ventas que hace falta, es decir, vendedores, auxiliares y supervisores. Esta planificación la realiza el jefe del área, haciendo una solicitud al departamento de recursos humanos, quien se encarga de reclutar el personal.

2.2. Recursos

El área semiforánea carece de presupuesto de ventas, por tanto no cuenta con los recursos materiales suficientes para poder desarrollar una eficiente labor de distribución. Se elaboró un plan de recursos necesarios, en el que se solicita la asignación de un presupuesto específico para el área, el cual sea equivalente al presupuesto de cualquiera de las otras áreas de ventas de la empresa.

2.3. Objetivos

El principal objetivo es incrementar las ventas; para ello debe mejorarse la distribución y la calidad en el servicio al cliente, para lo cual debe partirse de la preparación y capacitación del personal para que realice sus labores en forma efectiva.

La fijación de objetivos se enfoca en mayor medida en

las actividades de capacitación del personal y la distribución. Algunos objetivos de ventas ya existían, pero eran desconocidos por el personal de ventas del área. Para facilitar la comprensión y conocimiento de las estadísticas de ventas por parte de los vendedores, se diseñaron cuadros sencillos, en los que se muestra el rendimiento, tendencias y cuotas de ventas. Esta información será suministrada a los vendedores en forma periódica por sus supervisores.

2.4. Actividades a Realizar

Para implementar el sistema de supervisión en el área, se planificó la realización de las siguientes actividades:

- a) Contratación del personal faltante.
- b) Desarrollo de programas de inducción y capacitación para los supervisores de ventas.
- c) Implementación de reuniones con la fuerza de ventas.
- d) Implementación de programas de capacitación para vendedores.
- e) Programación de las diferentes actividades de campo.
- f) Elaboración e implementación de la carpeta de ruta.
- g) Analizar la información de campo para modificar recorridos, reacomodar y crear nuevas rutas.
- h) Implementación de la visita organizada.
- i) Implementación del informe diario del supervisor; y,
- j) Elaboración e implementación de las pautas de carga.

E. IMPLEMENTACION

1. Selección y Contratación de Personal

1.1. Vendedores y Auxiliares

El proceso de selección de vendedores y auxiliares de ventas era realizado por el sindicato de trabajadores, en base a la antigüedad del trabajador en la empresa. Para mejorar el sistema de distribución y la calidad en la atención al cliente por parte de los vendedores, era necesario cambiar este sistema.

Se negoció con el sindicato a efecto de que un representante del departamento de ventas participara en la selección de los vendedores y auxiliares; acordándose que el proceso de selección sería supervisado por el jefe de ventas o el supervisor de ventas del área. De esta forma se mejora la calidad del personal de ventas, el sindicato propone sus candidatos, el departamento de ventas los evalúa y finalmente se selecciona al candidato con mejores habilidades técnicas.

1.2. Supervisores de Ventas

El proceso de reclutamiento y selección de supervisores de ventas es responsabilidad conjunta de los departamentos de ventas y recursos humanos; se realiza en base a un perfil del candidato, al cual se le hacen pruebas psicológicas y entrevistas. La decisión final de contratación corresponde al gerente de ventas en coordinación con el jefe del área.

Para el área semiforánea se elaboró un nuevo perfil del supervisor de ventas, en el cual se hace énfasis en sus habilidades administrativas y directivas; liderazgo, nivel académico, experiencia y habilidades técnicas.

2. Inducción y Capacitación a Supervisores

En este programa se incluyen los supervisores antiguos y los nuevos, ya que se pretende cambiar el concepto tradicional de la supervisión que se tiene en la empresa. Ahora se necesitan supervisores motivados, conscientes de su importante labor y con un excelente conocimiento de sus responsabilidades, funciones y atribuciones.

En el programa de inducción y capacitación se incluye información sobre: Historia de la empresa, proceso de fabricación, características del producto, del mercado y de la competencia; desarrollo de habilidades de liderazgo y comunicación; procedimientos de control, etc. El proceso de inducción se divide en dos áreas: Formación general y formación específica.

2.1. Formación General

Se refiere a los conocimientos generales que deben proporcionársele al supervisor acerca de la empresa, el producto, el mercado, etc. Son aspectos genéricos que constituyen la base del trabajo de un empleado. Consta de lo

siguiente:

- Introducción al Sistema Coca-Cola.
- Historia de la empresa.
- Proceso de fabricación del producto.
- Organización formal de la empresa.
- Pactos y negociaciones existentes con el sindicato.
- Relación del puesto con otros departamentos.
- Normas y reglamentos generales de la empresa; y,
- Conocimiento y recorrido de la planta.

2.2. Formación Específica

Comprende los conocimientos relativos al puesto de trabajo, son específicos de la labor que el supervisor de ventas debe realizar, incluye:

- Información sobre el producto.
- Sistema de distribución utilizado.
- Personal bajo su cargo.
- Territorio asignado.
- Responsabilidades y atribuciones específicas.
- Objetivos del puesto y del departamento.
- Información sobre el mercado y la competencia.
- Estrategias, políticas, programas y planes a implementar; y,
- Estadísticas y cuotas de ventas.

El conocimiento del supervisor de ventas en bebidas gaseosas debe enfatizarse en cuanto a: El mercado, la competencia, los recursos de que dispone y el personal a su cargo.

a) El conocimiento del mercado implica:

- Identificar amenazas y oportunidades.
- Conocer las necesidades y expectativas del cliente.
- Conocer la calidad del servicio que el equipo de ventas le proporciona al cliente.
- Conocer la situación económica del cliente; y,
- Conocer a cabalidad el territorio de ventas.

b) El conocimiento de la competencia conlleva:

- Conocer la localización de sus mejores clientes y sus exclusivos.
- Identificar sus puntos fuertes y débiles.
- Conocer cantidad y clase de recursos con que cuentan.
- Conocer las actividades que realizan en el mercado; y,
- Conocer número de rutas, recorridos y territorios con que operan.

c) En cuanto a los recursos disponibles se debe saber:

- Equipo promocional en comodato. */
- Cantidad de camiones con que se cuenta.

*/ Se refiere al equipo de la empresa que se encuentra en poder del cliente en calidad de préstamo. Por ejemplo: Enfriadores, exhibidores, casetas, rótulos, etc.

- Cantidad de presupuesto para realizar negociaciones, promociones y/o apoyar a los clientes.
- Cantidad de envase disponible y puesto en el mercado.
- Límites, políticas y reglamentos de crédito; y,
- Disponibilidad de productos por presentación y sabor.

d) El conocimiento del personal de ventas:

Se refiere a vendedores y auxiliares de ruta, en los cuales se debe observar: Presentación, personalidad, eficiencia, habilidades, puntualidad, responsabilidad, motivación, relación con el cliente, deficiencias, etc.

3. Reuniones Periódicas:

Para el efecto, se elaboró una programación de reuniones mensuales con las tripulaciones de las rutas, las que son coordinadas por el jefe del área y dirigidas por el supervisor de ventas del distrito, entre sus finalidades principales están:

- Motivar al vendedor y sus auxiliares.
- Fomentar el espíritu de grupo y el trabajo en equipo.
- Conocer las impresiones de los vendedores en cuanto al territorio de ventas y la situación del mercado.
- Informar a la fuerza de ventas sobre los resultados obtenidos en el mes anterior.
- Verificar y discutir límites de crédito; y,
- Informar sobre el presupuesto asignado y su ejecución.

Los resultados obtenidos con las reuniones de distrito son muy positivos, especialmente en el mejoramiento de la comunicación, motivación y actitud del personal, todo lo cual se traduce en beneficio del mejoramiento del servicio que se presta al cliente.

4. Programa de Capacitación a Vendedores

Incluye la capacitación proporcionada por el supervisor de ventas en el campo y la que reciben dentro de la empresa, ambas en conjunto dan lugar a la formación de un vendedor.

4.1. Capacitación Interna

Es realizada por personal del departamento de recursos humanos en coordinación con el supervisor y jefe de ventas. Se programan reuniones con los vendedores en las tardes, se presentan videos y películas para reafirmar su conocimiento e identificación con la empresa y con el producto. Las reuniones incluyen dinámicas de grupo, clínicas de ventas, exposiciones y pláticas sobre la actividad del vendedor.

4.2. Capacitación de Campo

Esta se realiza en la calle, es decir, es la asesoría y orientación que el supervisor le presta al vendedor durante el recorrido de la ruta, es muy importante, puesto que es allí donde se ponen en práctica los conocimientos adquiridos

en la capacitación interna. El supervisor de ventas se encarga de observar al vendedor en acción, hace las correcciones necesarias y proporciona el reconocimiento al mérito obtenido. Esto último es muy importante para mantener un alto grado de moral del vendedor.

El resultado obtenido con el proceso de capacitación de vendedores es muy positivo, puesto que se logró mejorar las habilidades técnicas del vendedor, se incrementó la moral del equipo de ventas y se hizo más efectivo su trabajo; todo lo cual se traduce en prestarle un mejor servicio al cliente y por tanto mejora en las ventas.

5. Actividades de Campo

El trabajo de campo comprende todas las actividades que el supervisor de ventas realiza durante el recorrido de la ruta; implica la recopilación de información de los clientes en el mercado. A continuación se detallan las actividades de campo realizadas por los supervisores de ventas.

5.1. Censo de Envase

Es el procedimiento por medio del cual el supervisor de ventas solicita información a cada uno de los clientes con respecto a los datos del negocio, datos sobre el envase con que cuentan, datos sobre el servicio que reciben, etc.

Los datos que se incluyen en un censo de envase con

relación a cada cliente son los siguientes:

- Número correlativo.
- Nombre completo del cliente.
- Dirección del negocio; y,
- Datos de cada embotelladora que le visita:
 - + Total de envase por cada presentación.
 - + Promedio de ventas semanal por cada embotelladora.
 - + Frecuencia de visita de cada embotelladora.

Por medio de la información que proporciona el censo de envase, se puede determinar la situación de la empresa en el mercado. Con base en aspectos como:

a) Cantidad de envase óptimo por cliente:

Envase óptimo es la cantidad de envase justamente necesaria en el punto de venta. Se calcula en base a la siguiente fórmula:

$$(V / FR) \times 2 = E.O.$$

Donde:

V = Ventas semanales.

FR = Frecuencia de visita de la ruta.

2 = Es un factor constante determinado por la empresa.

El envase óptimo tiene relación directa con las veces que el vendedor visita al cliente en una semana y la cantidad promedio de producto que éste vende en ese periodo.

b) Cantidad de envase ocioso en el punto de venta:

Se refiere al envase que se encuentra en exceso en el punto de venta, el cual no es utilizado por el cliente. Este se determina en base al envase óptimo, así:

$$\text{Existencia de envase (-) Envase óptimo (=) Envase ocioso}$$

c) Rotación de envase en el punto de venta:

Este se refiere al número de veces que el envase es utilizado por el cliente en determinado período de tiempo, el cual regularmente es de una semana. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Ventas del período / Total de envase = Rotación de envase}$$

El resultado de la operación anterior proporciona un coeficiente, el cual se utiliza para saber si el cliente utiliza adecuadamente la cantidad de envase con que cuenta. Es un dato complementario del envase ocioso.

d) Participación de mercado:

Se expresa en porcentaje e implica la porción o participación de mercado que tiene una empresa con relación a las otras en el punto de venta. Se calcula así:

$$\text{Vta. embotellador / Vta. total del negocio = Participación}$$

e) Frecuencia de visita:

Es el intervalo de tiempo con el que el cliente es

visitado por el camión de ruta, es decir, es el número de veces que se le visita en un periodo de tiempo. Regularmente se mide en visitas por semana, quincena o mes. Para calcularla en base al censo de envase se utiliza la fórmula:

$$\text{visitas semana} / \text{clientes de la ruta} = \text{Frecuencia de visita}$$

La frecuencia de visita adecuada, varía en función del área que atiende la ruta. Para el área urbana se utilizan frecuencias de visita no menores de tres veces por semana; mientras que para el área semiforánea y foránea se utilizan visitas de dos veces por semana, aunque existen algunas áreas especiales que se visitan quincenal o mensualmente.

En síntesis, el censo de envase se utiliza para determinar, el envase óptimo para cada punto de venta, la participación de mercado en cada negocio y la frecuencia de visita al cliente.

A continuación se presenta un ejemplo de censo de envase:

CENSO DE ENVASE

RUTA No. 100

CLIENTE No. 01

CAMION No. 44

NOMBRE DEL VENDEDOR: JUAN PEREZ

NOMBRE DE LOS AUXILIARES: 1o. LUIS GONZALEZ
2o. RAUL LOPEZ

DIA: LUNES

FECHA: 21 DE AGOSTO DE 1995.

NOMBRE DEL NEGOCIO: TIENDA LA BENDICION.

NOMBRE DEL PROPIETARIO: JULIO MALDONADO.

DIRECCION DEL NEGOCIO: 12 CALLE 9-65 ZONA 11.

DIAS DE VISITA DE LA RUTA: LUNES, MIERCOLES Y VIERNES.

PRESENTACION	LLENO	VACIO	TOTAL	CAJAS	VTA. SEM	FREC. VIS.
<u>LA MARIOFOSA</u>						
12 ONZAS (24/24)	96	24	120	5	6	
1/2 LITRO (24/24)	48	72	120	5	1	
LITRO (12/12)	120	24	144	12	1	
LITRO 1/4 (12/12)	144		144	12	1	
LITRO 1/2 (12/12)	120	96	216	18	1	
SUB-TOTAL...				52	10	03
<u>EMB. CENTRAL</u>						
12 ONZAS (24/24)	48	72	120	5	7	
1/2 LITRO (24/24)	24	48	72	3	2	
LITRO (12/12)	96		96	8	.5	
LITRO 1/4 (12/12)	24		24	2	.5	
SUB-TOTAL...				18	10	03
<u>SALVAVIDAS</u>						
12 ONZAS (24/24)	48		48	2	2	
1/2 LITRO (24/24)	24	24	48	2	1	
LITRO 1/4	12	36	48	4	2	
SUB-TOTAL...				8	5	02
TOTAL...				78	25	

Análisis (se toma como base a Embotelladora Central):

1. Envase óptimo:

$$\text{ventas/frecuencia} \times 2 = \text{E.O.}$$

$$10 / 03 \times 2 = 6.67 \text{ cajas.}$$

Este negocio debería contar con un máximo de siete cajas de envase.

2. Envase ocioso:

$$\text{existencia de envase} - \text{envase óptimo} = \text{envase ocioso.}$$

$$18 - 7 = 11 \text{ cajas de envase ocioso.}$$

3. Rotación de envase:

$$\text{ventas del período} / \text{total de envase} = \text{rotación.}$$

$$10 / 18 = 0.55 \text{ veces.}$$

Lo anterior quiere decir que debido al exceso de envase que tiene el negocio, necesita dos semanas para rotar todo el envase del que dispone. Lo adecuado es un índice de rotación superior a la unidad.

4. Participación de mercado por embotellador en este negocio:

$$\text{Venta de cada embotellador} / \text{venta total del negocio} = \%$$

$$\text{La Mariposa} = 10 / 25 = 0.4 = 40 \text{ por ciento.}$$

$$\text{Salvavidas} = 5 / 25 = 0.2 = 20 \text{ por ciento.}$$

$$\text{Embot. Cen.} = 10 / 25 = 0.4 = 40 \text{ por ciento.}$$

$$\text{Total.....}100 \text{ por ciento.}$$

5.2. Récord de Tiempo en Ruta

Este formato se utiliza para medir el tiempo que se invierte en el recorrido de una ruta; se toma desde que el camión sale de la planta hasta que regresa. Se utilizan dos tipos de tiempo; el directo, que es el tiempo que el vendedor invierte en atender al cliente, es decir, mientras realiza la labor de venta; y el tiempo indirecto, que es el que la ruta utiliza para trasladarse de un lugar a otro.

El récord de tiempo incluye los siguientes datos:

- Número correlativo del cliente.
- Nombre del negocio o del cliente.
- Dirección del negocio.
- Hora de entrada al negocio.
- Hora de salida del negocio
- Tiempo directo.
- Tiempo indirecto.
- Ventas por presentación; y,
- Frecuencia de vista de las embotelladoras.

Sus principales aplicaciones son las siguientes:

a) Acomodar o reestructurar rutas:

Existen rutas con un territorio y número de clientes que exceden su capacidad de atención, en las cuales no se cumple con la frecuencia de visita y se generan insatisfacciones en el mercado; a este tipo de rutas se les denomina recargadas.

También existen rutas críticas, cuyas ventas no alcanzan a cubrir el volumen mínimo aceptable, que es de ochocientas cajas semanales.

Estas situaciones se solucionan mediante acomodamientos y/o reestructuraciones de rutas. El acomodamiento de ruta es el procedimiento consistente en proporcionarle una porción adicional de territorio a una ruta crítica; el territorio es cedido por una ruta vecina que esté recargada. De esa forma la ruta crítica incrementa su volumen de ventas y la ruta recargada mejora el servicio al cliente sin afectar sus ventas.

La reestructuración de rutas es un proceso similar al anterior, tiene su origen en las rutas recargadas y donde existe la posibilidad de crear nuevas rutas. Para determinar si la ruta está recargada, se toma como base los estudios relacionados con el servicio y el volumen de ventas.

Para crear una nueva ruta se analiza la posibilidad de que una o más rutas aledañas puedan ceder parte de sus territorios para crear otra, sin ver perjudicados su propios volúmenes de ventas.

b) Medir la eficiencia y eficacia de la tripulación:

Se refiere a medir el grado de participación de cada uno de los miembros de la tripulación de una ruta en la atención de los clientes; así como también el medir la eficacia de cada uno en cuanto a clientes visitados y ventas realizadas.

Un vendedor debe participar como mínimo en la atención del 75% de los clientes que se visitan cada día; debe visitar a todos los clientes por lo menos una vez a la semana, es decir, que debe rotarlos en cada visita, pues debe identificarse con el cien por ciento de ellos.

c) Segmentar el mercado:

Se refiere a clasificar los negocios de acuerdo a ciertas características comunes, por ejemplo: Restaurantes, cafeterías, comedores y sevicherías. Dicha segmentación se puede hacer, también, de acuerdo al volumen de ventas, es decir, separar los clientes más importantes de cada ruta o dividirlos en categorías de acuerdo a sus ventas semanales.

d) Localización del camión de ruta:

En el récord de tiempo se anota el día, la fecha, la hora y el recorrido de la ruta, facilitando la localización de la misma en caso de necesidades posteriores.

A continuación se presenta un ejemplo de la elaboración y cuadro de un récord de tiempo en ruta:

RECORD DE TIEMPO

RUTA No. 100
CAMION No. 44

KILOMETRAJE SALIDA: 10000
KILOMETRAJE ENTRADA: 10150

NOMBRE DEL VENDEDOR:
NOMBRE DE LOS AUXILIARES:

JUAN PEREZ
1o. LUIS GONZALEZ
2o. RAUL LOPEZ

DIA: LUNES

FECHA: 21 DE AGOSTO DE 1995.

HORA DE SALIDA: 7:00

HORA DE ENTRADA: 14:05

No	NOMBRE DEL NEGOCIO	DIRECCION	HORA ENTRA	HORA SALE	TIEMPO		VENTA SEMAN	FREC VISI
					IND	DIR		
1	Tienda Rey	12c. 9-55 z.7	8:00	8:30	60'	30'	30	03
2	Tienda Lee	15c. 8-47 z.7	8:40	9:05	10	25	25	03
3	Tienda Luz	11c. 9-82 z.7	9:10	9:40	5	30	10	03
4	Tienda Liz	12c. 7-63 z.7	9:55	10:30	15	35	12	03
5	Tienda Rex	14c. 7-38 z.7	10:50	11:20	20	30	18	03
6	Tienda Paz	9av. 8-35 z.7	11:35	12:00	15	25	5	03
7	Tienda Fé	8av. 8-45 z.7	12:35	12:45	35	10	7	03
8	Tienda Box	7av. 9-35 z.7	13:00	13:25	15	25	8	03
	Hora de retorno.....		14:05		40			
	Totales.....				215	210	115	

Cuadre del tiempo en ruta:

Hora de entrada = 14:05
Hora de salida = 7:00(-)

Tiempo indirecto = 215 min.
Tiempo directo = 210 min.

Tiempo en ruta = 7:05 horas.

Tiempo en ruta = 425 min.

424 mins.
----- = 7.0833 horas = 7 horas
60 mins.hora

0.0833 X 60 mins = 5 minutos.

5.3. Reconocimiento de Ruta

Sirve para chequear las existencias de cada producto en el punto de venta, así como para conocer si se encuentra frío y si hay reserva del mismo. Consiste en una hoja en la cual se incluyen los datos siguientes:

- Número correlativo del cliente.
- Nombre del negocio.
- Nombre del cliente.
- Dirección del negocio.
- Datos de los productos por sabores y presentación; y,
- Una codificación de cuatro dígitos, con la siguiente significación:

0 = Ausencia total de producto.

1 = Existencia de producto frío.

2 = Existencia de producto en reserva.

3 = Existencia de producto frío y en reserva.

Los objetivos del reconocimiento de ruta son:

- Ampliar las presentaciones que vende el cliente.
- Desarrollar la venta de sabores.
- Mejorar la presentación del producto en el punto de venta.
- Desarrollar el hábito de producto frío con el cliente.
- Revisar y mejorar la frecuencia de visita para evitar que el cliente se quede sin existencia de producto; y,
- Revisar las pautas de carga de la ruta.

A continuación se presenta un ejemplo de la forma en que se elabora un reconocimiento de ruta:

RECONOCIMIENTO DE RUTA

RUTA No. 100
 NOMBRE DEL VENDEDOR:
 DIA: LUNES

CAMION No. 44
 JUAN PEREZ
 FECHA: 21 DE AGOSTO DE 1995.

CODIFICACION: 0 = AUSENCIA 2 = PROD. RESERVA
 1 = PRODUCTO FRIO 3 = FRIO Y RESERVA

No	NOMBRE DEL NEGOCIO	DIRECCION	LITRO COLA	12 ON COLA	12 ON NARANJA	RESTO DE PRESENT	FREC VISI
1	Tienda Rey	12c. 9-55 z.7	3	3	1	2	03
2	Tienda Lee	15c. 8-47 z.7	3	3	0	3	03
3	Tienda Luz	11c. 9-82 z.7	2	3	3	3	03
4	Tienda Liz	12c. 7-63 z.7	3	2	2	2	03
5	Tienda Rex	14c. 7-38 z.7	2	2	2	2	03
6	Tienda Paz	9av. 8-35 z.7	2	2	1	1	03
7	Tienda Fé	8av. 8-45 z.7	2	3	3	3	03
8	Tienda Box	7av. 9-35 z.7	2	2	0	2	03

Análisis:

	<u>Litro</u> <u>cola</u>	<u>12 onz.</u> <u>cola</u>	<u>12 onz.</u> <u>naranja</u>	<u>12 onz.</u> <u>resto</u>
Sólo frío.....	0 .. 00%	0 .. 00%	2 .. 25%	1 .. 13%
Sólo reserva....	5 .. 63%	4 .. 50%	2 .. 25%	4 .. 50%
Frío y reserva..	3 .. 37%	4 .. 50%	2 .. 25%	3 .. 37%
Ausencia.....	0 .. 00%	0 .. 00%	2 .. 25%	0 .. 00%
Total.....	8 100%	8 100%	8 100%	8 100%

Lo anterior significa, que el 37% de clientes visitados tienen litro frío y en reserva; el 63% tienen litro sólo en reserva y ninguno de ellos se encuentra seco. En este ejemplo se puede observar que el 63% de clientes no tienen el hábito de enfriar el producto, lo que implica que es necesario que el vendedor de la ruta se preocupe por poner el producto a enfriar en los negocios que visita.

Este análisis se debe realizar con todas los sabores y presentaciones; de esta manera se logra mejorar el servicio, incrementar ventas y conocer la situación de cada marca, sabor o presentación en el mercado.

6. Carpeta de Ruta

Consiste en los registros y documentos que el supervisor debe poseer con relación a todos los datos de cada una de sus rutas. Este registro lo maneja el supervisor de ventas en coordinación con el jefe de área, la información general que debe contener dicha carpeta se describe a continuación.

6.1. Recorrido por Día

Incluye mapas, límites y recorridos por día de cada ruta. Esta información deberá complementarse con los listados de clientes de acuerdo a la secuencia con que son visitados por la ruta cada día de la semana.

6.2. Estimación de Habitantes

Se refiere al número estimado de habitantes que hay en el territorio que atiende una ruta. Esto incluye el consumo per cápita del territorio, que consiste en el consumo promedio de bebidas gaseosas que una persona tiene en el período de un año. Para Guatemala se tiene estimado un consumo per cápita de 72 botellas al año. Se calcula con la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Ventas totales al año (en cajas) X 24 botellas}}{\text{Número de habitantes del área (población)}}$$

La venta total se expresa en cajas físicas o cajas unidad. Una caja física es la caja tal como se ve físicamente, sin tomar en cuenta el número de unidades que contiene ni la presentación. La caja unidad es una medida estándar que se utiliza con fines de hacer comparaciones y mediciones, se compone de 24 botellas de 8 onzas. Para calcularla se deben reducir las unidades que contiene una caja a onzas y luego convertirlas en unidades de 8 onzas.

6.3. Censo de Detallistas con su Respectivo Peso de Ventas

El peso se refiere al volumen de ventas promedio del cliente en un período determinado. El censo de detallistas incluye al universo de clientes que componen una ruta. Debe incluir los datos completos del cliente, tales como:

- Nombre y dirección.
- Ventas semanales promedio por embotelladora.
- Cantidad de envase del que dispone, propio y de la competencia.
- Frecuencia de visita por embotelladora.
- Aparatos de refrigeración con que cuenta.
- Existencia promedio de producto frío y en reserva.
- Tipo y clasificación del negocio.
- Exclusividad de venta.
- Publicidad en el punto de venta; y,
- Crédito, bonificación o precio especial de parte de alguna empresa.

6.4. Segmentación del Mercado

Se refiere a la clasificación que se hace de los clientes en base a ciertas características. Se puede hacer de acuerdo al tipo de negocio y en razón del volumen de ventas semanal. Ejemplos de ambas clasificaciones son:

a) De acuerdo al tipo de negocio:

- Restaurantes, comedores, cafeterías y sevicherías.
- Hoteles, Moteles, hospedajes y Pensiones.
- Supermercados, minimercados y grandes abarroterías.
- Bares, barras, cantinas y ventas de licores.
- Tiendas y confiterías.

b) De acuerdo al volúmen de ventas:

- Clientes A: Clientes que tienen un consumo promedio semanal superior a 25 cajas.
- Clientes B: Clientes que tienen un consumo promedio semanal entre 11 y 24 cajas.
- Clientes C: Clientes cuyo consumo semanal promedio es inferior o igual a 10 cajas.

6.5. Mezcla de Productos

Es la cantidad de productos clasificados por presentaciones y sabores que se venden en determinado territorio. Se expresa en porcentajes de participación por sabor y presentación con relación al mercado total.

6.6. Listado de Clientes con Precios Especiales

Incluye todos aquellos clientes que por una u otra razón gozan de algún descuento en el precio o alguna bonificación por compra, de parte de la empresa y de la competencia.

6.7. Listado de Clientes con Crédito

Se refiere a la lista de clientes que gozan de crédito, en esta lista se debe detallar a grandes rasgos el comportamiento de la cartera de créditos de la ruta, así como los límites establecidos. Es necesario conocer también los clientes que tienen crédito de la competencia.

6.8. Cantidad de Envase en el Mercado

Incluye las cantidades de envase de cada presentación que se encuentran en poder de los detallistas, los datos se obtienen del censo de envase y deben actualizarse con las introducciones de envase y consignaciones que se hagan con posterioridad a los detallistas.

6.9. Listado de Clientes Exclusivos

Un cliente exclusivo, es aquel que sólo vende productos de un embotellador. En este listado se deben incluir los clientes exclusivos propios y los de la competencia, aunque no sean atendidos por la empresa, pues tácticamente puede ser útil conocerlos para realizar alguna estrategia de mercado.

6.10. Pautas de Carga

Una pauta de carga es la cantidad óptima de producto que debe llevar un camión de ruta para atender a sus clientes. Deben de calcularse por ruta y por día de la semana.

A continuación se presenta un ejemplo de como se elabora una pauta de carga para una ruta. Con fines de ejemplificar se realiza solamente con base en la presentación de doce onzas en sus diferentes sabores.

PAUTA DE CARGA

VENTAS DE LA RUTA No. XX

(CIFRAS DE VENTA DE LOS DIAS LUNES)

FECHA	COLA	NARANJA	UVA	FRESA	LIMON	TORONJA	MINERAL	TOTAL
04/05	80	20	8	0	0	2	10	120
11/05	90	15	4	1	2	2	10	124
18/05	90	15	2	2	0	1	2	112
25/05	80	10	3	1	1	3	15	113
04/06	100	10	2	3	0	2	8	125
11/06	100	10	1	5	2	1	5	124
18/06	110	10	6	4	0	1	18	149
25/06	100	10	4	8	3	2	22	149
01/07	80	5	5	1	2	1	20	114
9sem.	830	105	35	25	10	15	110	1130

Procedimiento para el cálculo de la pauta de carga:

- a) Cada total por sabor se divide entre el número de semanas analizadas.

COLA	NARANJA	UVA	FRESA	LIMON	TORONJA	MINERAL	TOTAL
830/9	105/9	35/9	25/9	10/9	15/9	110/9	1130/9
92.22	11.67	3.89	2.78	1.11	1.67	12.22	125.56
92	12	4	3	1	2	12	126

b) Se aplica un margen de seguridad, es decir, cargar más producto que el promedio calculado. Se puede utilizar un 25% más que el promedio de ventas de los lunes en la ruta.

COLA	NARANJA	UVA	FRESA	LIMON	TORONJA	MINERAL	TOTAL
92	12	4	3	1	2	12	126
+ 23	3	1	1	1	1	3	33
115	15	5	4	2	3	15	159

c) La pauta de carga para los días lunes en esta ruta es la siguiente:

Cola	115 cajas.
Naranja	15 cajas.
Uva	5 cajas.
Fresa	4 cajas.
Limón	2 cajas.
Toronja	3 cajas.
Mineral	15 cajas.
Total...	<u>159 cajas de 12 onzas.</u>

Nota:

De la misma forma se calculan las pautas de carga para el resto de presentaciones y para los otros días de la semana. Es importante resaltar que las pautas de carga deben ser revisadas y actualizadas constantemente.

6.11. Récord de Tiempo por Ruta

Debe mantenerse un registro actualizado del recorrido y tiempos directos e indirectos utilizados por cada ruta. Se usa para revisar los recorridos de la ruta, para localizarla o para modificarla si fuera necesario.

6.12. Control de Natalidad y Mortandad de Clientes

Es un registro en el que se anotan los contactos con clientes nuevos y el desaparecimiento de los mismos en cada una de las rutas. Se debe mantener actualizado por medio de los informes diarios del supervisor de ventas.

6.13. Datos Generales de la Tripulación y Camión de Ruta

Debe contarse con todos los datos personales de cada miembro de la tripulación; así como las características y estado general del camión de ruta.

6.14. Inventario de Elemento Promocional

Se entiende por elemento promocional, a todos aquellos equipos de refrigeración, casetas, rótulos, exhibidores, fachadas, banderolas, etc., que hayan sido otorgados en comodato al cliente. Es importante incluir en este inventario el equipo promocional propio y el de la competencia.

El uso de la carpeta de ruta es una excelente

herramienta para mejorar el rendimiento del supervisor de ventas en el trabajo. Ayuda a mejorar el conocimiento y control del territorio de ventas y de las características, expectativas y necesidades de los clientes.

La carpeta debe ser elaborada y actualizada por el supervisor y su valor depende de la veracidad de la información que contiene. El implementar la carpeta de ruta implica muchos esfuerzos y una gran inversión de tiempo por parte del supervisor de ventas; pero todo se justifica con la gran colaboración que presta para el éxito de la tarea de supervisión de un territorio de ventas.

7. Análisis de la Información

En base a la información recabada por los supervisores de ventas en el campo, se determinó una gran desproporción de territorios y volúmenes de ventas asignados a las rutas semiforáneas. Existen rutas que no llegan al mínimo de 800 cajas de venta semanal y otras que venden hasta 1600 cajas en una semana, sin atender a todos sus clientes.

Las frecuencias de visita adecuadas para rutas semiforáneas son de dos veces por semana, sin embargo, en base a la información recabada se comprobó que no se cumple con las mismas, habiéndole cedido mucho terreno a las otras embotelladoras, las cuales prestan un mejor y más confiable servicio al cliente.

Con el análisis realizado de la información de campo se realizaron las siguientes acciones:

En el área semiforánea existen quince rutas, divididas en cuatro distritos. Al analizar la información se determinó que existía la posibilidad de crear cuatro rutas nuevas en el área sin afectar el volumen de ventas de las mejores rutas.

El distrito A, que consta de cinco rutas no fue modificado, solamente se realizaron algunas tareas de apoyo para incrementar las ventas de las dos rutas más bajas.

El distrito B, constaba de cuatro rutas, con tres rutas recargadas y con servicio deficiente, se creó una quinta ruta y se estandarizaron las frecuencias de visita en dos y tres veces por semana.

En el distrito C, que también contaba con cuatro rutas, se creó una quinta ruta, lo cual mejoró las frecuencias de visita y el servicio prestado a los clientes por las rutas; en cuanto a los volúmenes de ventas, éstos no se vieron afectados, sino que aumentaron.

El distrito D, constaba de dos rutas, las cuales estaban sumamente recargadas y prestando un mal servicio. Las frecuencias de visita eran en intervalos que a veces excedían el mes. Se decidió crear otras dos rutas, es decir que el distrito duplicó el número de rutas. Lo anterior no afectó en gran medida los volúmenes de ventas de las dos rutas

originales y permitió que las dos nuevas alcanzaran un volumen adecuado en un lapso corto de tiempo.

Con lo anterior se empieza a notar la importancia de la labor realizada por los supervisores de ventas, puesto que la distribución mejoró en gran medida y por tanto el servicio. En lo que se refiere a ventas, el territorio semiforáneo subió de 66,085 cajas mensuales con 15 rutas a 88,263 cajas mensuales con 19 rutas, en porcentaje se incrementa la venta en un 33.56%.

8. Implementación de la Visita Organizada

Los vendedores de bebidas gaseosas poseen una forma particular de atender a los clientes; la tripulación se reparte los negocios, es decir, que el vendedor define los clientes que atiende personalmente y los auxiliares hacen lo mismo. Este esquema tradicional de atención al cliente, no permite que cliente y vendedor se conozcan e identifiquen plenamente.

Para romper con dicho esquema se implementó un proceso de visita organizado y sistematizado, que exige que el vendedor utilice una técnica uniforme para atender al cliente, logrando satisfacer en mayor medida las expectativas y necesidades del cliente. El sistema de visita organizada comprende los siguientes pasos:

- a) Llegar al punto de venta con los productos que el cliente compra regularmente, llevando además los que compra en menor medida para ofrecérselos y convencerlo de comprarlos.
- b) Saludar al cliente por su nombre.
- c) Chequear las existencias de producto frío y en reserva.
- d) Recolectar todo el envase vacío dentro del negocio.
- e) Hacer la venta con afirmación para motivar la compra.
- f) Vender dos envases, es decir, uno para tener producto frío y otro para mantener reserva en caso de necesitarlo.
- g) Hacer enfriamiento.
- h) Hacer rotación y exhibición de los productos.
- i) Colocar publicidad interior; y,
- j) Despedirse del cliente por su nombre informándole de la próxima visita.

La implementación de la visita organizada permite mejorar la relación entre el vendedor y el cliente, aumentar las ventas, lograr nuevas oportunidades de ventas de sabores, fomentar la venta por impulso, adquirir el compromiso de no fallar a visitar al cliente la próxima vez.

9. Informe Diario del Supervisor

Es un informe o reporte que el supervisor debe llenar en cada ruta que aborda y de manera diaria; deberá ser entregado al jefe de Área. Este reporte incluye los datos de

la ruta abordada, problemas solucionados, problemas pendientes de solución, solicitudes de los clientes, necesidades de la ruta, labor realizada por el supervisor y la tripulación, equipo de refrigeración que necesite servicio, clientes nuevos contactados, actividades de la competencia en la ruta, mortandad de clientes, etc.

Este reporte es un excelente auxiliar para mantener actualizada la carpeta de ruta, permite a los directivos del departamento de ventas mantener un sistema de información fidedigno y constante sobre lo que sucede en el mercado. Además es una herramienta básica para el control de la fuerza de ventas por parte del supervisor.

10. Implementación de Pautas de Carga

El sistema tradicional de carga para los camiones de ruta, consiste en que el vendedor carga el camión con las cantidades de producto que considera que va a vender al día siguiente. La estimación es realizada en forma empírica, con base en el criterio y experiencia del vendedor. Este sistema no es funcional, pues genera exceso de producto paseado e insatisfacciones en el mercado.

Una forma de cambiar este sistema es implementar pautas de carga, es decir, optimizar el espacio en los camiones de ruta, con el fin de satisfacer adecuadamente las demandas del mercado. Su cálculo se realiza con base en las ventas de una

ruta en nueve semanas anteriores, considerándose la venta de cada día de la semana y promediándola de acuerdo a sabores y presentaciones. Esta es la mejor forma de planificar la venta de productos de consumo, puesto que ahorra tiempo y dinero, tiempo en la carga, conteo y descarga de los camiones y dinero en la eliminación y reducción de las pérdidas por deterioro o rotura del producto en los camiones de rutas.

F. RESULTADOS OBTENIDOS

Los resultados de la implementación del sistema de supervisión en el área semiforánea se analizan en cuatro aspectos: Incremento en ventas, mejoramiento del servicio al cliente, actitud del vendedor y rentabilidad para la empresa.

1. En Ventas

En lo referente a las ventas se logró un incremento global del área, que asciende a un 33.56 por ciento, repartido entre todas las rutas semiforáneas, ya que todas ellas han tenido un importante crecimiento. Para analizar en mejor forma los incrementos obtenidos, se presentan a continuación las ventas anteriores y actuales del área.

CUADRO COMPARATIVO DE VENTAS SEMANALES

AREA SEMIFORANEA

(CIFRAS EN CAJAS FISICAS)

DIS-TRITO	NUMERO RUTAS	VENTAS ANTERIORES	VENTAS ACTUALES	INCRE-MENTO	%
A	5	4,718	5,364	646	13.69
B	5	3,936	4,939	1,003	25.48
C	5	4,407	5,831	1,424	32.31
D	4	2,201	4,250	2,049	93.09
TOTAL	19	15,262	20,384	5,122	33.56

Ventas globales por mes:

Antes (15 rutas): $15,262 \times 4.33$ (semanas) = 66,085 cajas/mes.

Actual (19 rutas): $20,384 \times 4.33$ (semanas) = 88,263 cajas/mes.

Incremento mensual en cajas: 22,178

Incremento porcentual: 33.56.

2. En el Servicio

La calidad en el servicio mejoró en forma significativa, en aspectos tales como: El mejoramiento de la frecuencia de visita, la seguridad en el día de visita de la ruta por parte del cliente, identificación entre cliente y vendedor, la confianza en la tripulación, la seguridad de que visitarán al cliente con los productos que él necesita, etc.

Con el establecimiento del sistema de supervisión se logró que los vendedores y auxiliares ya no emigraran a otras áreas ni renunciaran. Con la estabilidad del personal, se mejora la relación con el cliente, puesto que se conocen mejor sus necesidades y expectativas, así como la manera de satisfacerlos.

3. En la Fuerza de Ventas

Al implementarse el sistema de supervisión, la actitud de los vendedores se volvió positiva tanto hacia sus clientes como hacia sus superiores. El vendedor se siente motivado para asistir a reuniones, se comunica frecuentemente con su supervisor, le agrada que se le hagan visitas a su territorio y se siente comprometido a dar lo mejor de sí para alcanzar los objetivos de ventas que tiene asignados.

4. En la Rentabilidad de la Empresa

Todas las empresas persiguen satisfacer las necesidades y deseos del consumidor; al hacerlo, buscan obtener un margen de ganancia favorable; por esa razón los resultados de cualquier actividad se miden en función de la utilidad que generan. Con la implementación del sistema de supervisión, se logró un incremento del 33.56% en las ventas del área semiforánea. Evidentemente, la inversión realizada en la implementación de un sistema de supervisión implica, no sólo

que la empresa está obteniendo mayores ganancias, sino que en el futuro, sus ganancias se incrementarán aún más, puesto que los frutos de este trabajo, apenas se empiezan a notar. Se estima que el Área semiforánea mantendrá un crecimiento entre 20 y 25% anual durante los próximos tres años.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. CONCLUSIONES

1. La adecuada y sistematizada aplicación de la supervisión de ventas en bebidas gaseosas, incide directamente en el mejoramiento de la calidad del servicio que se le presta al cliente.
2. Un sistema de supervisión bien coordinado genera incremento en las ventas de una empresa, puesto que con su aplicación en la empresa analizada, produjo un incremento del 33.56% en las ventas.
3. Una de las claves del éxito de un supervisor de ventas es el mantener motivado a su equipo; lo anterior se logra en base a liderazgo, comunicación y coordinación efectiva del personal a su cargo.
4. La labor de supervisar una fuerza de ventas debe ser realizada por personal calificado, el cual debe capacitarse y entrenarse constantemente para el efecto.
5. Se comprobó la hipótesis planteada: "El escaso desarrollo de la supervisión de ventas en bebidas gaseosas se debe a la falta de interés que le prestan los gerentes de la empresa"; y,
6. Una adecuada supervisión de ventas contribuye grandemente a reducir y eliminar la excesiva rotación del personal, especialmente en el área de ventas.

B. RECOMENDACIONES

1. Implementar el sistema de supervisión en todas las áreas de ventas de la empresa, para optimizar el uso de los recursos disponibles y mejorar el rendimiento.
2. Desarrollar programas permanentes de capacitación a los supervisores de ventas, con el fin de contar con personal calificado y especialmente preparado para coordinar adecuadamente a la fuerza de ventas.
3. Desarrollar seminarios dirigidos a los gerentes de la empresa, en los cuales se les concientice de la gran importancia de la supervisión de ventas, como elemento fundamental en el crecimiento de las ventas; y,
4. Fomentar el trabajo conjunto de los directivos de ventas y recursos humanos, con el fin de mejorar los procesos de selección, contratación, inducción y desarrollo de los supervisores de ventas; poniendo especial atención en los sistemas de remuneración utilizados.

BIBLIOGRAFIA

01. ALLEN, F. Ventas y Dirección de Ventas. España, Ediciones y Distribuciones, S.A. (EDAF), 1979. 405p.
02. AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION. La Dirección de Ventas. Segunda Edición. España, 1969. 361p.
03. BARRIONUEVO, LEOPOLDO & ASOCIADOS. Las Doce Funciones del Supervisor de Ventas. Cuarta Edición. Costa Rica, Editorama, 1993. 204p.
04. BARRIONUEVO, LEOPOLDO & ASOCIADOS. Relaciones Humanas y Conducción de Personal. Guatemala, febrero, 1992. 57p.
05. BROADWELL, MARTIN M. La Guía del Supervisor. México, Editorial Interamericana, 1983. 192p.
06. COCA-COLA INTERAMERICAN CORPORATION. Manual de Supervisión. Costa Rica, 1992. 44p.
07. DEVOE, MERRIL. Cómo se Forma Un Supervisor de Ventas. Segunda Edición. España, Editorial Hispano-Europea, 1961. 245p.
08. DRUCKER, PETER. The Practice of Management. Nueva York, Harper & Bros., 1954. 373p.
09. ECKER, H. PAUL; OVELLETE, VERNON & MACRAE, JOHN. Manual Para Supervisores. México, Editorial Diana, 1971. 221p.
10. FISCHER ROSSI, KONRAD. Glosario de Mercadeo. México, Editorial Limusa, 1982. 223p.
11. INTECAP. Marco Conceptual de La Supervisión. Guatemala, 1984. 70p.

12. KOHRS, FERNANDO; HAIMAN, THEO & HILGERT, RAYMOND. Supervisión. Estados Unidos, South Western Publishing Co., 1983. 410p.
13. KOTLER, PHILIP. Mercadotecnia. Tercera Edición. México, Prentice Hall, 1989. 746p.
14. LINDO, DAVID K. Métodos Simplificados de Supervisión. México, Limusa, 1984. 295p.
15. MAYNARD, HAROLD H. & DAVIS, JAMES H. Técnicas de Dirección de Ventas. Tercera Edición. Barcelona, España, Editorial Hispano-Europea, 1967. 462p.
16. MODERN BUSSINESS REPORTS-ALEXANDER HAMILTON INSTITUTE INC. Las Dotes de Supervisión y Su Perfeccionamiento. Estados Unidos, 1977. 91p.
17. STANTON, WILLIAM J. Fundamentos de Marketing. Quinta Edición. México, McGraw-Hill, 1984. 680p.
18. STANTON, WILLIAM J. & BUSKIRK, RICHARD H. Dirección del Equipo de Ventas. España, Editorial Anaya, 1973. Volumen I, 375p. y Volumen II, 405p.
19. TERRY, GEORGE R. Principios de Administración. Tercera Edición. México, D.F., Editorial CECOSA, 1980. 699p.
20. THE COCA-COLA COMPANY. Introducción al Sistema Coca-Cola. Atlanta, Georgia, Estados Unidos, mayo 1992. 165P.
21. USAC, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración. Compilación Bibliográfica de Teoría Administrativa II. Guatemala, 1995. Volumen III, 167p.