



BUAP

Facultad de Ciencias de la Comunicación

Análisis de los elementos de la Comunicación Integral en Marketing (CIM) en la técnica “Pasos de la Visita” Preventa/Detallista Compañía Embotelladora Herdomo S.A. de C.V. Cedex Planta.

Tesis presentada para obtener el título de
Maestra en Comunicación Estratégica

Presenta

L.I. Mariela Carmona Carcaño

Director

Mtro. Luis Cruz Varela

H. Puebla de Z. Julio 2018

Capítulo 1. Enfoques Teóricos-Conceptuales	Pág.
1.1 Origen de la Comunicación	1
1.2 La Comunicación en las organizaciones	2
1.3 Dimensiones en las organizaciones	5
1.4 Los públicos en las organizaciones	6
1.5 Marketing	7
1.5.1 Nacimiento	7
1.5.2 Las 4P's del <i>Marketing</i>	8
1.6 Inicios de la Comunicación Integral en <i>Marketing</i> (CIM)	11
1.7 Elementos de la Comunicación Integral en <i>Marketing</i> (CIM)	14
1.7.1 Publicidad	16
1.7.2 Relaciones Públicas	17
1.7.2.1 Tipos e Instrumentos de RR.PP.	20
1.7.3 Promoción de ventas	22
1.7.3.1 Tipificación de las promociones	22
1.7.4 Ventas Personales	24
1.7.4.1 Tipos de comunicación que intervienen en la venta Personal	25
1.7.4.1.1 Comunicación Interpersonal (cara a cara)	25
1.7.4.1.1.1 La Comunicación No Verbal (CNV)	26
1.7.4.1.1.2 Lenguaje Corporal	27
1.7.4.2 El vendedor	30
1.7.4.2.1 Cualidades del vendedor	30
1.7.4.3 La Fuerza de Ventas	33
1.7.4.3.1 Principios de la Fuerza de Ventas	33
1.7.4.3.2 Características especiales de la fuerza de ventas	37
1.7.4.4 Técnicas de Ventas	38
 Capítulo 2. Historia Pepsi y Embotellador	
2.1 Antecedentes de las bebidas carbonatadas en el mundo	41
2.1.1 Pepsi en la historia	42
2.1.2 Referencias de Pepsi en México	43
2.2 Datos históricos del Embotellador	45
2.3 Actualidad, Cultura Organizacional GEPP	49
2.4 La Segregación de lo Complejo (Modelo de Análisis Sistémico)	50
2.4.1 Análisis PEST de Compañía Embotelladora Herdomo S.A. de C.V.	50
2.4.1.1 Macroentorno	51
2.4.1.1.1 Factores Políticos	51
2.4.1.1.2 Factores Económicos	51

2.4.1.1.3 Factores Sociales/ Culturales	52
2.4.1.1.4 Factores Tecnológicos	52
2.4.1.2 Microentorno	53
2.4.1.2.1 Subsistema Filosófico o de objetivos y valores	53
2.4.1.2.2 Subsistema Estructural	54
2.4.1.2.3 Subsistema Técnico	55
2.4.1.2.4 Subsistema Administrativo	55
2.4.1.2.5 Subsistema Psicosocial	56
2.4.1.3 Grupos de Interés	56
2.5 Las 4 P's del <i>Marketing</i> en Herdomo	60
2.5.1 Producto	60
2.5.2 Precio	61
2.5.3 Plaza	63
2.5.3.1 Ubicación y Territorio de alcance	63
2.5.3.2 Canales de Distribución	64
2.5.4 Promoción	66
2.5.4.1 Presencia de la CIM en Herdomo	67
2.5.4.1.1 Publicidad	67
2.5.4.1.2 Relaciones Públicas	69
2.5.4.1.3 Promoción de Ventas	71
2.5.4.1.4 Ventas Personales	73
2.5.4.1.4.1 ¿En qué consiste la técnica de ventas	76
“pasos de la visita“ de preventas?	
2.5.4.1.4.2 Indicadores de medición mensual de Preventas	82
Capítulo 3. Metodología de la Investigación	
3.1 Planteamiento de la investigación	87
3.2 Objetivo	94
3.3 Diseño de la Investigación	95
3.3.1 Dimensiones de la Tipología	95
3.3.2 Técnicas de Recolección de datos	96
3.3.3 De acuerdo a la manera de incorporar en la investigación la dimensión temporal	98
3.3.4 Instrumentos de Medición	98
3.4 Selección de la muestra	101
3.5 Recolección de datos	103
3.6 Análisis de datos	113
3.6.1 Guía de Observación	113
3.6.2 Cuestionario Semiestructurado	118
3.7 Reporte de investigación	127

Conclusiones y Recomendaciones	133
Referencias Bibliográficas	138
Anexos	143
Índice de Figuras	143
Índice de Imágenes	143
Índice de Gráficos	145
Índice de Tablas	145

A mi hijo, por darme vida... Te amo.

“La comunicación es necesaria para la vida, la comunicación es necesaria para el pensamiento y es necesaria para la estrategia”. Jean Piaget

Enfoques Teóricos- Conceptuales

1.1 Origen de la Comunicación

La comunicación ha sido una forma de sobrevivencia para los seres humanos, desde los inicios de la humanidad era necesario entenderse de alguna manera para conformar grupos y lograr la caza de animales mucho más grandes en peso y dimensiones que el hombre.

Debido a lo anterior, el Doctor Rafael Alberto Pérez en “El estado del arte en la Comunicación Estratégica”, hace referencia a Borden (1974) diciendo: “El fenómeno comunicativo es tan antiguo y común como la vida misma. Ser ya es comunicarse”.

Durante muchos años la comunicación fue vista como un proceso lineal, unilateral, limitado a enviar información sin detenerse a confirmar si la recepción del mensaje había sido captado y/o comprendido por el(los) receptor(es), mucho menos se consideraba al emitir un mensaje el contexto de este, lo que podía implicar para el total del entorno, para el sistema...

1.2 La Comunicación en las Organizaciones

La comunicación en las organizaciones se sostiene que nació en los Estados Unidos a finales del siglo XIX y, no es de extrañarse dado el peso político y económico que tienen los anglosajones sobre América y el resto del mundo. Se vislumbró a partir de dos detonantes:

- La empresa The Robber Barons es acusada de poder excesivo al contratar periodistas que promovieran un trato favorable de ellos con los medios.
- La aparición de diarios populares y el periodismo de investigación contribuyó a defender las críticas sobre la actuación de los poderosos y a reforzar los medios como foro de discusión pública (Sotelo, 2004).

En el año de 1900 surge la primera agencia en relaciones públicas a cargo de Edward Bernays y en 1923 realizó el primer tratado sobre la fundamentación teórica y práctica de la actividad que nombró Relaciones Públicas (Sotelo, 2004).

Ya para mediados del siglo XX el auge de las personas que practicaban la naciente profesión era notorio, así como el crecimiento de la publicidad lo que era un indicador de su importancia en la esfera pública, por lo que era necesario hacer algo al respecto, ya que no debía seguir en manos de periodistas sin conocimiento hacia las demandas informativas de los ciudadanos.

Por lo anterior se decide realizar obras literarias con fundamento científico, así como crear las primeras asociaciones de profesionales en el área.

Durante las dos guerras mundiales la propaganda fue utilizada como medio para buscar aprobación y apoyo de la sociedad.

Después de las guerras mundiales se dejó ver cómo la comunicación organizacional internacional practicaba la filosofía de buena voluntad. Sin embargo, este *in peace* no fue duradero ya que surgieron críticos sociales que acusaban a las empresas de utilizar las relaciones públicas a conveniencia propia, ésta creencia fue creciendo y obligó a replantearse el sentido de la comunicación organizacional.

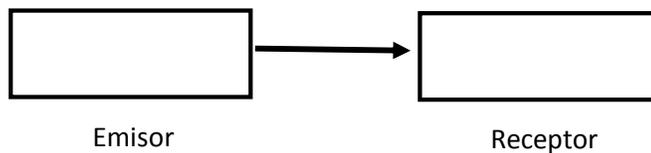
Ya para 1970 la Asociación Internacional de la Comunicación (ICA) desarrolló un sistema de análisis y mejora de la comunicación interna, siendo precedentes de asuntos posteriores como la cultura y la identidad corporativa.

Ante las nuevas circunstancias, se apuntó la necesidad de proporcionar a la comunicación un carácter más estratégico: debía concebirse como una función esencial, al igual que otras áreas directivas de la organización, y había que someterla a una planeación sistemática (Sotelo, 2004).

Reforzando la idea Porcu (2012), comenta que la función de la comunicación va mucho más allá del punto de vista funcional, unilateral, que se limita a informar, persuadir y recordar, tiene como objetivo construir el diálogo con las partes interesadas en el intento de alcanzar tres objetivos principales: informar, escuchar y responder.

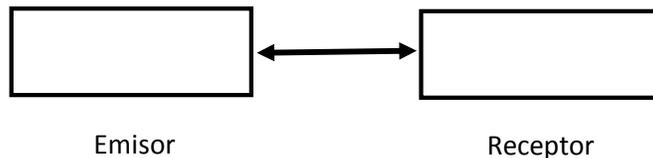
Se estudia en las organizaciones bajo las siguientes concepciones:

1. Lineal/Mecánico



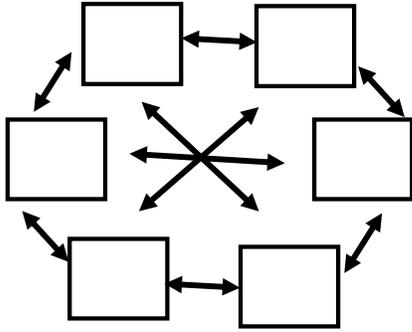
El emisor emite un mensaje y se obvia el hecho de que el receptor lo tome y entienda tal cual lo expresa el emisor, no existe retroalimentación.

2. Dinámico



El emisor envía un mensaje y el receptor lo digiere y reenvía respuesta, se forma un “ir y venir comunicacional”, es decir, existe la retroalimentación.

3. Estratégico



El total de los sujetos que intervienen, reciben y dotan información con el total de la organización, permitiendo sinergia y una comunicación fluida, todos están interrelacionados.

Cada una de las dimensiones anteriores son correctas, dependerá del efecto que se desee causar, sin embargo, durante mucho tiempo el estudio de la comunicación estuvo limitado a la dimensión lineal. Rafael Alberto Pérez (2012) comenta la transformación de la comunicación de un proceso lineal, meramente informativo a la comunicación como lugar de encuentro, de hibridación y transformación en donde se articulan las percepciones plurales de la realidad.

1.3 Dimensiones en las organizaciones

Para lograr llevar a cabo sus estrategias de comunicación, contactar con sus públicos y alcanzar sus objetivos, las organizaciones cuentan con distintas formas e instrumentos de comunicación englobadas bajo tres dimensiones:

1. Comunicación Corporativa. Se encarga de las estrategias globales de comunicación apoyadas en una serie de instrumentos a fin de definir la imagen corporativa. Se centra en la organización como tal.

2. Comunicación Interna. Su objeto es el capital humano y busca aliados internos por medio de herramientas comunicativas para que sean partícipes de los objetivos de la organización.

3. Comunicación Comercial, su objeto es el producto, se centra en herramientas publicitarias así como en actividades realizadas por la fuerza de ventas, el marketing directo, promociones, publicidad en el punto de venta y merchandising (Alameda, 2004).

A pesar de que en su mayoría las teorías y tendencias provenían de análisis realizados en Estados Unidos, en 1988 Francia dotó de un gran aporte al campo, la figura del Director de Comunicación, con una visión holística y transformadora de la dirección de comunicación donde contribuye de manera estratégica a gestionar coherente y homogéneamente a cada una de las esferas que abarca el modelo de comunicación integral antes mencionadas.

1.4 Los públicos en las Organizaciones

Ahora bien, a los principales receptores de información de las organizaciones se les conoce como públicos meta y, de acuerdo a Rubén Treviño (2010) destacan:

- Clientes (intermediarios, distribuidores, consumidores finales). Son los más importantes y la razón de ser de toda organización.
- Acreedores. Los que prestan dinero a la empresa para comprar insumos facilitando la operación (bancos).
- Accionistas. Los dueños de la empresa.
- Proveedores. También llamados aliados estratégicos, son aquellos que dotan a la empresa de sus productos.
- Instituciones civiles y organizaciones no gubernamentales (ONG). Formados por personas de la comunidad pueden ser desde cámaras de comerciantes e industriales hasta clubes de asistencia social. CANACINTRA
- Instituciones Gubernamentales.

1.5 Marketing

1.5.1 Nacimiento

Como apoyo a las actividades que se realizan en la organización para con sus diversos públicos, en la segunda mitad del siglo XX nace el *marketing* de la mano de Neil Borden que enlistaba doce elementos necesarios en mayor o menor grado para lograr una decisión de compra positiva para la empresa, los cuales eran:

1. Diseño del producto
2. Precio
3. Marca
4. Canales de distribución
5. Personal de Ventas
6. Publicidad
7. Promoción
8. Empaque
9. Exhibición
10. Servicio
11. Distribución
12. Investigación

1.5.2 Las 4 P's del *Marketing*

En 1964, Mc Carthy realizó una simplificación del listado de Borden y los llamó el modelo 4P, haciendo referencia a:

- **Precio** es el valor que se otorga por el intercambio del producto
- **Plaza** no sólo representa el lugar donde se muestra el producto a vender, también considera todos lo necesario para su distribución.
- **Producto** definido como cualquier bien, producto o servicio que se ofrece al mercado para su adquisición, cubriendo así una necesidad.
- **Promoción** es la definición de los medios en los que estará presente el producto para comunicarse con los intermediarios en la distribución de los productos, así como también con los consumidores actuales y potenciales. Sus objetivos son informar, persuadir y recordarle a los clientes el producto o marca que representa.

Sin embargo, en ésta clasificación, a decir del autor Porcu (2012) se manifiesta una carencia de estrategia en la comunicación lo que puede resultar en una resistencia para el apalancamiento de las relaciones con los interesados en términos de valor de marca y rendimiento financiero.

En la década de los 90's el *marketing* le otorga nuevos enfoques a sus esfuerzos:

1. **De adentro hacia afuera**, la unión y la integración de los elementos de comunicación de marketing para crear "una sola voz".
2. **De afuera hacia adentro**, Schultz y Schultz lo definen como:

"un proceso de negocio estratégico utilizado para planificar, desarrollar, ejecutar y evaluar programas de comunicación coordinados, medibles y persuasivos a través del tiempo con los consumidores, los clientes, y otras audiencias específicas".

3. **Enfoque estratégico de funciones cruzadas**. Duncan desarrolló un modelo donde su fundamento es la comunicación, un proceso de funciones cruzadas para crear relaciones rentables con los clientes y las partes interesadas de manera estratégica controlar o influir en todos los mensajes enviados a estos grupos y fomentando e impulsando el diálogo con ellos (Porcu, 2012).

Se observa nuevamente la presencia de las dimensiones de la organización, ahora en otro ámbito, dejándose notar los planos lineal, dinámico y estratégico.

Como lo comentan Duncan y Moriarty y Porcu (2012) lo replica, "La comunicación representa el elemento central de las actividades de marketing [...] es un elemento clave situado en el centro mismo de todas las funciones de la empresa".

Y es que ha sido notoria la valía de la comunicación dentro de cada uno de los departamentos de la organización, cuando se han hecho evidentes sus bondades dentro de cualquier modelo de jerarquías que utilice la empresa.

El marketing ha evolucionado de una lógica centrada en las transacciones y de los productos a ser centrado en el desarrollo de relaciones a largo plazo y la mejora de recursos y competencias con el fin de crear y mantener el valor del cliente (Porcu, 2012).

Como se observa en la siguiente figura, las estrategias corporativas deben estar alineadas a los objetivos corporativos y permear a cada uno de los objetivos de la organización apoyados en la Comunicación Integral en *Marketing* logrando así la complejidad, visualizar no sólo el departamento de comercialización o marketing, sino total de la organización.



Fig. 1 Fuente Losada (2004).

1.6 Inicios de la Comunicación Integral en *Marketing* (CIM)

En 1993 Schultz, Tannenbaum y Lauterborn introdujeron el concepto de la Comunicación Integral en *Marketing*, la cual se basa en una perspectiva orientada al consumidor y se centra en un enfoque de marketing de relaciones basado en la comunicación.

La nueva generación de marketing está mejor explicada y entendida por considerar a la comunicación como un elemento crucial en la construcción de relaciones con clientes y partes interesadas, es decir, es imposible crear y fomentar las relaciones sin tener en cuenta a la comunicación como elemento estratégico (Porcu,2012).

“Sus principales seguidores perciben Comunicación Integral en *Marketing* como un fenómeno que tiene el potencial para dar lugar a la reestructuración global de las funciones de marketing y comunicación, a través de la eliminación de las fronteras entre las principales áreas de marketing, comunicación y entre las unidades de negocio[...] Puede definirse como el proceso interactivo y sistémico de la planificación de funciones cruzadas y optimización de los mensajes a las partes interesadas con el fin de comunicarse con coherencia y transparencia para lograr sinergias y fomentar relaciones rentables en el corto, mediano y largo plazo”.(Porcu, 2012).

La siguiente tabla muestra la evolución del concepto de CIM a través del tiempo, desde finales del siglo XIX a la fecha.

Concepto / Fecha	Finales del s. XIX	Principios s.XX	Mediados s.XX	2da mitad s.XX	A la fecha
Comunicación	"El fenómeno comunicativo es tan antiguo y común como la vida misma. "Ser ya es comunicarse" (Borden, 1974)". (Alberto, 2012)				De la comunicación como proceso informativo a la comunicación como lugar de encuentro, hibridación y transformación en donde se articulan las percepciones plurales de la realidad. (Alberto,2012)
Comunicación en las Organizaciones	Se sostiene que inició allí, en Estados Unidos (Sotelo, 2004).	Dos detonantes: • La empresa The Robber Barons es acusada de poder excesivo, • La aparición de diarios populares y el periodismo de investigación <u>1923 primer tratado</u> sobre la fundamentación teórica y práctica de la actividad de la actividad que nombró Relaciones Públicas. (Sotelo, 2004)	La comunicación no podía seguir sólo en periodistas 2guerras mundiales, <u>1945</u> en EE UU es una profesión en auge, <u>se realiza literatura científica</u> , se crean las primeras asociaciones profesionales. (Sotelo,2004)	1945-1970 la comunicación organizacional mundial <u>practicaba la filosofía de buena voluntad</u> después de la 2GM. 1970 <u>Surgen críticos sociales</u> que acusaban a las empresas de utilizar las relaciones públicas a conveniencia propia, 1970 <u>Asociación internacional de la comunicación (ICA)</u> desarrolló un sistema de análisis y mejora de la comunicación interna., <u>Necesidad de proporcionar a la comunicación un carácter más estratégico: había que someterla a una planeación sistemática.</u> <u>1988 Director de Comunicación</u> tiene su origen en Francia, una visión holística de la dirección de comunicación, contribuye a gestionar las tres áreas que abarca el modelo de comunicación integral: comunicación de marketing/comercial, corporativa/institucional y la comunicación interna. (Sotelo,2004)	
Mercadotecnia Comunicación Integral en Mercadotecnia				La función de la comunicación <u>va más allá del punto de vista unilateral</u> , tiene como objetivo construir el diálogo en el intento de alcanzar 3 obj. principales: informar, escuchar y responder (Porcu, 2012)	El marketing ha evolucionado de una lógica centrada en las transacciones y de los productos al desarrollo de relaciones a largo plazo y la mejora de recursos y competencias con el fin de crear y mantener el valor del cliente. (Porcu, 314) Herramientas: RR PP, Promoción de Ventas, Venta Personal, Publicidad (Treviño, 2010)
				Duncan y Moriarty "La comunicación representa el elemento central de las actividades de marketing [...] es un elemento clave situado en el centro mismo de todas las funciones de la empresa". (Porcu, 2012)	
Fuerza de Ventas	Se define como el conjunto de personas que realizan actividades vinculadas con la venta de los productos o servicios [...] representa el canal más directo e importante de la empresa con su mercado. Por lo tanto la política referente a la fuerza de ventas debe ser gestionada de acuerdo a los planteamientos de la CIM de la empresa (Carcelén y José,2004)				

Tabla 1. Fuente de elaboración propia con información y datos de diversos autores. Comunicación, Mercadotecnia y Comunicación Integral en Marketing en el tiempo.

A continuación se muestra una tabla donde puede observarse la diferencia entre la comunicación clásica y la comunicación integrada.

Comunicación Clásica	Comunicación Integrada
Dirigido a la adquisición	Dirigido a la retención, administración de relaciones
Comunicación Masiva	Comunicación Selectiva
Monólogo	Diálogo
La información es enviada	La información es solicitada
Suministro de Información	Autogeneración de Información
Quien envía toma la iniciativa	Quien recibe toma la iniciativa
Persuade para mantener	Provee Información
Efecto a través de la repetición	Efecto a través de la pertinencia
Ofensiva	Defensiva
Difícil de vender	Ligera, suave de vender
Relevancia de la marca	Confianza en la marca
Transacción orientada	Relación orientada
Cambio de actitud	Satisfacción
Moderno: Lineal, masiva	Post-moderno: cíclica, fragmentada

Tabla 2. Fuente (Dmitrijeva & Batraga, 2012). Diferencia entre comunicación clásica y comunicación integrada.

“El término comunicación integral de marketing (CIM) se refiere a la coordinación e integración de todas las herramientas, vías y fuentes de comunicación de marketing de una empresa dentro de un programa uniforme que maximice el impacto sobre los clientes y otras partes interesadas a un costo mínimo. Esta integración afecta toda la comunicación de empresa a empresa, canal de *marketing*, centrada en los clientes y dirigida internamente de una empresa” (Clow & Baack , 2010).

1.7 Elementos de la Comunicación Integral en *Marketing* (CIM)

Ante la necesidad de las organizaciones, sistemas sociales por hacerse escuchar y estar en el centro de atención de su público objetivo en medio de un mercado altamente dinámico, competitivo y por ende, cada vez más complejo, se han diversificado los canales para llegar a sus clientes, los cuales van desde un anuncio en el periódico local, un espectacular, hasta páginas web multilingües; las formas de llegar aumentan rápidamente desviándose cada vez más de los medio tradicionales.

Los expertos tienen claro conocimiento que la comunicación en una empresa debe hablar con voz clara, ya lo comenta el Dr. Rafael Alberto Pérez “todo comunica, pero no todo es comunicación”. Con la cada vez más amplia gama de canales y medios la organización debe ser capaz de hacer llegar a los clientes su esencia, beneficios y diferenciación... sin embargo, en un mercado con un sinnúmero de bombardeos diarios de mensajes por todos los canales, la tarea representa todo un reto, ay que la forma más común de ruido que afecta a la comunicación es justamente la saturación.

Dicho lo anterior, cabe mencionar que el marketing integral tiene sus bases en un plan estratégico, coordinando todos los esfuerzos de los componentes de la mezcla de marketing y alineándolos con los objetivos de la organización, teniendo como fin último lograr una coherencia y armonía en cada uno de los mensajes que la organización envía a sus públicos, así como encauzar todos los esfuerzos promocionales.

El término CIM se refiere se refiere a la integración y coordinación de todas las herramientas, canales y fuentes de comunicación de *marketing* de una empresa, independientemente del giro sobre el cual se desempeñe, lo anterior, dentro de un programa que potencialice el impacto sobre los clientes y demás actores de interés al menor costo posible; afectando a las partes que integran a la organización, los canales por medio de los cuales se llegan a los públicos y todas las interacciones que existen en medio de ésta labor.

Es importante definir que la CIM no se limita al departamento de *marketing*, es una actividad que abarca a la totalidad de la organización, para generar valor debe ser sensible a cada una de las partes que la integran, sus necesidades y la interacción entre ellas... esto es lo que la hace integral... holística.

Es por ello que diversos autores comentan que el núcleo básico de la CIM es la sinergia¹, debido a que los esfuerzos se tornan de lo individual a lo colectivo, obteniendo un resultado de mayor beneficio a la organización que el de un solo departamento. Alineando cada una de las estrategias y reduciendo costos en busca de un mismo objetivo común.

Al tener una nueva mirada del *marketing*, desde un enfoque integral, sistémico y complejo se establecen los elementos de la CIM:

¹ Según Díez, Martín y Sánchez (2002), el término sinergia tiene tres dimensiones:

- Consistencia, una línea sólida y permanente a través del tiempo, que suma a la reputación e imagen de marca de la institución.
- Interactividad, facilitando el diálogo y la construcción de las relaciones a través del tiempo.
- Misión, el cometido último de la organización, el cual deberá estar presente internamente en el personal, en cada departamento, fase, etapa, proceso y deberá reflejarse en el exterior, es un aspecto preponderante en la comunicación corporativa.

1.7.1 Publicidad

Al momento de buscar definir el término, se encuentran diversas perspectivas de estudio:

- Aquel que lo define como “Método técnico que da a conocer ya sea un concepto, una idea, una proposición de compra o simplemente un recordatorio a través de medios de comunicación (directos y/o masivos) [...] incluye también los esfuerzos de punto de venta. El objetivo de la publicidad es vender algo, ya sea un producto, un servicio o una idea. [...] la publicidad puede ser un medio de comunicación eficaz, para confirmar o bien modificar las actividades y el comportamiento del receptor del mensaje”. (Treviño, 2010).
- La que procura espacios de convivencia, de comunicación e interacción. (Alameda, 2004).

De manera formal, el término publicidad, es empleado comúnmente en aquellas actividades de comunicación con objetivos comerciales, profesionales o artesanales. Por lo tanto, debe contribuir al logro de objetivos comerciales, “generar un desplazamiento mental hacia la compra que derive en ventas y a su vez colabore en la consecución de un objetivo final de rentabilidad sostenible”. (Díez, Martín & Sánchez, 2002).

Es decir, entender a la publicidad como una herramienta que ayuda a modificar el comportamiento del consumidor.

1.7.2 Relaciones Públicas

Es un elemento que ha tomado fuerza dentro de las organizaciones, proyecta una imagen ante los diversos públicos que, no va directamente ligado a la venta, aunque su función es influir en la recordación hacia el producto o marca de manera positiva y proyectarse como una organización socialmente responsable.

Adicionalmente, Harlow, ofrece un concepto más amplio:

“Relaciones Públicas como la función de dirección que ayuda a establecer y mantener unas líneas de mutua comunicación, aceptación y cooperación, entre una organización y sus públicos; implica la gestión de problemas o conflictos; ayuda a la dirección a estar informada de la opinión y a ser sensible a la misma; define y enfatiza la responsabilidad de la dirección para servir al interés público; ayuda a la dirección a estar al corriente del cambio y a utilizarlo de manera eficaz, sirviendo de sistema precoz de aviso para facilitar la anticipación a tendencias; y utiliza la investigación, el rigor y las técnicas de la comunicación ética como herramientas principales ” (Gruning & Hunt, 2000).

Gruning & Hunt (2000) describen cuatro modelos, con lo cual se logra aclarar la práctica en la organización a lo largo del tiempo y el cambio de sus fines:

Características	Modelo			
	Agente de prensa- <i>publicity</i>	Información pública	Asimétrico bidireccional	Simétrico bidireccional
Objetivo	Desinformación propaganda	Difusión de la información	Persuasión científica	Comprensión mutua
Naturaleza de la Comunicación	Flujo unidireccional: toda la verdad no es esencial	Flujo unidireccional: la verdad es importante	Doble flujo bidireccional: efectos asimétricos	Doble flujo bidireccional: efectos equilibrados
Principales figuras históricas	P.T. Barnum	Ivy Lee	Edward Bernays	Bernays, profesores y destacados profesionales
Porcentaje estimado de las organizaciones que las ejercen en la actualidad	15 por 100	50 por 100	20 por 100	15 por 100

Tabla 3. Fuente (Gruning & Hunt, 2000) Modelos de relaciones públicas.

Donde, el modelo de:

- Agente de prensa, es un modelo de comunicación unidireccional de la empresa a sus diversos públicos. Esta información puede ser manipulada.
- Información pública, es igualmente unidireccional, sin embargo, la comunicación es completa, fidedigna, objetiva, buscando la información hacia sus públicos.
- Asimétrico Bidireccional: en este modelo, ya la información es bidireccional, fluye entre emisor y receptor, entre organización y sus públicos y viceversa aunque no en las mismas proporciones de información, por ello el término asimétrico, sus principales características son:
 - el objetivo primordial es persuadir a los públicos a fin de que se comporten como la organización desea.
 - Investiga las actitudes de los públicos hacia la organización y la manera de modificarse
 - Investigar y confirmar las políticas de la organización y su aceptación hacia los públicos
 - Valorar la eficacia y efectividad de campañas de relaciones públicas

Aunque tiene similitudes con el primer modelo, debido al objetivo de persuasión; la principal diferencia es su sentido científico, ya que se aplican investigaciones previas contraria al de agente de prensa, donde sus actividades eran intuitivas. De ahí la concepción de asimétrico, debido a que los efectos buscados están cargados en beneficio de la organización.

- Simétrico bidireccional, es el modelo considerado actualmente como el ideal, su objetivo es la modificación de la actitud y comportamiento en ambos sentidos, de manera simétrica, tanto de la organización como de sus públicos, previo estudio y análisis de los públicos.

En los dos primeros modelos se entiende a la comunicación lineal, sólo decir, no escuchar ni retroalimentar con respecto a la escucha.

Las relaciones públicas pueden ser internas o externas, las primeras atienden el establecer un diálogo cordial y continuo con el público interno, es decir, accionistas, directores, administrativos, empleados, entre otros. La segunda, es decir, las relaciones públicas externas se dividen en tres:

- Relaciones Públicas comerciales, su relación es con el entorno en el cual se desenvuelve, con sus proveedores y clientes.
- RR. PP. No comerciales, son las que se dirigen a la comunidad en general.
- Relaciones con los medios de comunicación.

1.7.2.1 Tipos e Instrumentos de Relaciones Públicas

	Tipos de Relaciones Públicas	Técnicas o instrumentos utilizados
Relaciones Públicas Internas	RR. PP. con los empleados	Revista Interna Tablón de anuncios Carteles y pósteres Cartas personalizadas Informes generales y personales Organización de convenciones Organización de acontecimientos Rumorología
	RR. PP. con los accionistas	Relaciones con los sindicatos Memoria anual de cuentas Juntas generales Cartas personalizadas Informes personalizados Visitas guiadas por la empresa
	RR. PP. con los inversores	Memoria anual de cuentas Juntas generales Cartas personalizadas Informes personalizados Visitas guiadas por la empresa
Relaciones Públicas Externas	RR. PP. con los clientes	Publicity Otras acciones en los medios Congresos, jornadas y cursos Ferias y exposiciones Concursos y premios Gestión de quejas Visitas guiadas Esponsorización y patrocinio Rumorología Acciones puntuales
	RR. PP. con el público en general	Publicity Otras acciones en los medios Iniciativas sociales Gestión acontecimientos públicos Congresos, jornadas y cursos Ferias y exposiciones Rumorología
	RR. PP. con los proveedores	Organización de visitas Informes sobre la cartera de productos Congresos, jornadas y cursos Ferias y exposiciones
	RR. PP. con los distribuidores	Organización de visitas Informes sobre la cartera de productos Desarrollo de ayudas al sector Patrocinio de actividades de interés Planes de cooperación
	RR. PP. con administración pública	Visitas guiadas Presentaciones e inauguraciones Colaboración social Acciones sobre organismos públicos Otras acciones de comunicación
	RR. PP. con los grupos de presión	Acciones sobre los líderes de opinión
	RR. PP. con la comunidad	Búsqueda de cooperación Publicity Otras acciones comunicativas

Tabla 4. Fuente (Gruning & Hunt, 2000). Tipos e Instrumentos de Relaciones Públicas.

Como logra observarse, las relaciones públicas pueden canalizarse de acuerdo al público de interés que se desee, sin embargo, para efectos del problema de investigación abordado el enfoque será hacia las relaciones públicas con los clientes, público externo imperante para cualquier tipo de organización, debido a que de estos dependerá la rentabilidad del negocio, por ello es preciso atenderles y estar en la búsqueda continua de nuevos clientes.

Las Acciones de Relaciones Públicas sobre los clientes y partiendo del modelo ideal, debe considerarse una comunicación bidireccional cliente/organización buscando un equilibrio, así como lo que la organización puede proporcionar al cliente para establecer una sana transacción, un ganar/ganar. Apoyados en las RR.PP. pueden emerger acciones importantes al considerar una estrecha relación con el cliente y, tomando en cuenta los resultados de investigación de mercados y las técnicas de *marketing* a ejercer, poder tomar decisiones.

1.7.3 Promoción de Ventas

Son técnicas que influyen para que el consumidor tenga una reacción más rápida. Normalmente consiste en ofrecer un bien o servicio adicional a las condiciones normales y su vigencia es de un tiempo limitado. Los resultados de implementar estas herramientas son a menor plazo y resultan de utilidad en tiempos difíciles para la empresa o en mercado altamente competidos.

“La promoción de ventas puede considerarse como una actividad intermedia entre la publicidad y la venta personal. No se dirige a una audiencia masiva, como lo hace la publicidad, ni tampoco a un grupo reducido de comprador, como lo hace la fuerza de ventas. La promoción de ventas para su éxito necesita utilizar las restantes variables de comunicación, especialmente de publicidad. De esta forma se da a conocer la existencia de las promociones, incrementando la participación y consiguiendo efectos sinérgicos” (Díez, Martín & Sánchez, 2002).

Se afirma que, mientras la publicidad acerca el producto al cliente, la promoción de ventas acerca el cliente al producto.

1.7.3.1 Tipificación de las promociones

De acuerdo con Fran Leon (2015), las promociones se clasifican principalmente de la siguiente manera:

- Promociones hacia el consumidor:
 - Reembolsos, son compensaciones que la empresa entrega si el cliente cumple ciertas condiciones.
 - Premios, regalos que se ofrecen de manera gratuita o a muy bajo costo a los clientes
 - Cupones, se trata de vales donde la empresa ofrece un descuento sobre determinados productos.
 - Precios de paquetes, agrupamiento de artículos con un costo menor a comprar cada uno de ellos por separado.
 - Sorteos de regalos, aquí los ganadores de los premios son elegidos al azar.
 - Promociones conjuntas, participan diversas marcas de uno o varias empresas.

- Pruebas/degustaciones, consiste en ofrecer muestras gratuitas para que los consumidores prueben determinado producto.
- Concursos, sorteos o juegos donde los ganadores se determinan de acuerdo a reglas establecidas con antelación.
- Promociones del fabricante:
 - Publicidad cooperativa, es cuando el fabricante aporta parte de los costos de publicidad del distribuidor.
 - Promociones basadas en el precio, reducción del precio de un producto durante un tiempo determinado.
 - Ferias, reuniones donde los miembros de asociaciones se reúnen para diversos temas como exhibición de nuevos productos, intercambio de opiniones, entre otros.
 - Ayudas para expositores, consiste en proveer de estructuras dentro o cerca del establecimiento del minorista con la finalidad de atraer la atención hacia sus productos o bien mostrar sus características.
 - Convenciones de minoristas, reuniones privadas patrocinadas por el fabricante.
- Promociones del distribuidor:
 - Publicidad promocional, anuncios en los que se dan a conocer las ofertas de los minoristas.
 - Rebajas, reducción periódica y temporal de los precios habituales de venta.
 - Cupones del distribuidor, vales de ahorro fijo sobre el precio de venta al público.
 - Cupones dobles, oferta de los distribuidores donde se duplica el beneficio de los cupones del fabricante.
 - Expositores, son elementos colocados dentro o fuera de la tienda con el objetivo de destacar a una marca o producto sobre el resto.

1.7.4 Ventas Personales

Permite la relación directa del vendedor con clientes actuales y potenciales, es un momento donde se realiza la acción comunicativa a mayor profundidad, el elemento principal en esta forma de comunicación es la capacidad de retroalimentación inmediata al receptor, por lo que el emisor/vendedor puede adaptar sus argumentos de venta dependiendo de las reacciones que visualice en el emisor/comprador o detallista, y el emisor, que en determinado momento se convierte en receptor, debe contar con una habilidad comercial y responder a las necesidades de servicio que le solicita el cliente.

Kotler y Armstrong (2013) definen las ventas personales como la "presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la empresa con el fin de efectuar una venta y cultivar relaciones con los clientes".

Rubén Treviño (2010) comparte el concepto como "la forma más extensa y explícita de enviar información a uno o varios clientes de la manera más adecuada: interactivamente y en persona".

1.7.4.1 Tipos de comunicación que intervienen en la venta

1.7.4.1.1 Comunicación Interpersonal (cara a cara)

La comunicación interpersonal es la forma básica de interacción entre los seres humanos, es necesaria para crear un vínculo con los demás y puede definirse como una relación de intercambio que se realiza comúnmente entre dos personas o bien un grupo reducido, donde es posible utilizar todos los sentidos y existe una retroalimentación inmediata.

Entre los principios y leyes de las comunicaciones interpersonales, Alexis Codina (2007) comenta que, las que presentan mayor interés, para los intercambios en una negociación cara-cara, pueden resumirse en lo siguiente:

- Lo importante no es lo que dice el emisor, sino lo que entiende el receptor.
 - El receptor, debe considerar las particularidades del receptor y utilizar las palabras y expresiones que pueda asimilar mejor.
- Tan importante como lo que se dice es cómo se dice.
 - Debe haber congruencia entre el contenido del mensaje, la entonación, el ritmo y las expresiones gestuales.
- La idea preconcebida sobre alguien condiciona la comunicación.
 - Si deseamos lograr una comunicación efectiva con alguien, es necesario dejar a un lado los prejuicios sobre esa persona.

El saber transmitir lo que se pretende, de la manera más adecuada para que el receptor logre percibir lo que el emisor desea es complejo, refiriendo el término complejidad bajo dos concepciones, por un lado al hecho de la dificultad de lograrlo en su máxima claridad y, por el otro, al tener en consideración la totalidad de aspectos de los cuales se puede valer para lograrlo... como lo hace de conocimiento Joan Costa, convertir ése complejidad en simplicidad.

1.7.4.1.1.1 La Comunicación No Verbal (CNV)

Los gestos, actitudes, ademanes, posturas, también comunican y se les denomina comunicación no verbal.

Una vendedor, puede tener total conocimiento del producto que ofrece, sus beneficios, bondades contra la competencia, análisis del consumidor, etcétera, sin embargo, si al momento de darlo a conocer muestra apatía, desánimo, desinterés, inseguridad o cualquier expresión que no sea congruente con lo que está comentando, de nada valdrá todo el conocimiento que tenga sobre el producto.

La CNV se transmite en la mirada, el tono de voz, los gestos, las manos, la postura, es decir, todo aquello que no sea la voz.

“Entendiendo como congruencia la relación directa entre lo que pensamos, decimos, sentimos y hablamos. Es por eso que la expresión no verbal se convierte en una especie de medidor o detector de la autenticidad de la comunicación hablada. No la deja mentir” (González, 2011).

La expresión corporal es capaz de comunicar todo aquello que se desea transmitir, utilizado adecuadamente es un vínculo eficaz para fortalecer las relaciones con otras personas, incluyendo a los clientes.

“Hablar es mucho más que reunir palabras de forma más o menos afortunada; escuchar es mucho más de que oír; y comunicar es mucho más que enviar y recibir paquetes de datos. Comunicar es compartir una información racional y emocional, poniéndola realmente en común, acordando con la otra persona su significado y valoración. Y eso no se consigue plenamente sin la intervención de la conducta no verbal” (Toledo, 2015).

Es necesario que tanto la CNV como la comunicación verbal, sean congruentes, armónicas para lograr una comunicación integral que resulte comprensible y sincera durante la conversación.

“Un estudio de la UCLA dice que el cincuenta y cinco por ciento de las conversaciones cara a cara es llevado de forma no verbal. Analiza señales específicas como postura, expresiones y gestos de los demás” (Demers, 2014).

1.7.4.1.1.2 Lenguaje Corporal

El lenguaje corporal es manifiesto, no se dice tal cual con palabras, sin embargo, se expresa con el cuerpo, durante la conversación, la negociación, el lenguaje corporal no miente, y debe ser considerado como una herramienta importante de apoyo para transmitir seguridad, y confianza, ya que lo que el cuerpo comunica también está participando de manera activa en el mensaje comercial.

Mucho de la comunicación corporal es inconsciente, sin embargo, es necesario hacer conciencia de ellas, reconocerlas y utilizarlas a favor.

Algunos elementos a considerar son:

- **Expresiones Faciales.** Son el indicador emocional más potente, y en lo primero que se centra la atención al interactuar. En la cara se reflejan de manera innata y universal las siete emociones básicas: alegría, sorpresa, tristeza, miedo, ira, asco y desprecio.
- **Sonreír.** Te permite crear conexión, puentes... Daniel Goleman, en su libro llamado “Inteligencia Social” (2006) comenta que: Las sonrisas tienen una ventaja por encima de todas las otras expresiones emocionales: el cerebro humano prefiere rostros felices, los reconoce más presta y rápidamente que aquellos con expresiones negativas, un efecto conocido como la “ventaja del rostro feliz”. Sumando a lo que pueda comentar un escritor y psicólogo conocido mundialmente, de manera trivial se sabe que una persona con una sonrisa siempre invita a la comunicación.
- **Saludar.** Los estudiosos comentan que saludar con la palma de las manos hacia arriba proyecta seguridad y actitud de servicio, por ello es importante considerarlo como norma ante los clientes, un saludo de manos refuerza la actitud de servicio del vendedor.
- **Los gestos.** Dependen en gran medida de la cultura que se vive en el entorno. Pueden ser:
 - **Ilustradores** (acompañan el discurso verbal y preceden en milésimas de segundo a las palabras) tienen una estrecha vinculación con la credibilidad.
 - **Emblemáticos** (tienen su propio significado sin necesidad de palabras),
 - **Adaptadores** (manipulaciones de nuestro propio cuerpo u objetos para canalizar las emociones),

- Reguladores (con los que dirigimos la interacción) y manifestadores de afecto (con los que transmitimos nuestros sentimientos).
- La postura. Expresa básicamente el grado de interés y apertura hacia los demás, reflejados en la exposición y orientación del torso. Se muestra como un potente indicador del estado emocional y predisposición a la acción:
 - posturas que abarcan espacio indican satisfacción y actividad; mientras que,
 - posturas de contracción se vinculan a la negatividad y la pasividad.

Deberá ser abierta, ladear la cabeza e inclinar ligeramente el tronco del cuerpo hacia adelante, así como asentir a manera de confirmación de lo que expone el cliente, ayuda a generar comprensión, empatía y cercanía con el cliente, así mismo, se deben evitar artículos o accesorios que limiten visualmente la línea de comunicación, tales como carpeta, libreta.

- Proxémica, relativo a la distancia, representa el canal más directo del lenguaje corporal a la hora de mostrarnos cercanos o distantes, entre 1 a 2 metros es una buena distancia para negociar una venta. Lo rescatable son dos cosas:
 - Es la forma más sencilla de mostrarse cercano físicamente al interlocutor;
 - Deberá prestarse atención a cualquier señal de incomodidad que genere la aproximación.
- Eliminar las automanipulaciones, se refiere a acciones que se realizan de manera involuntaria, tales como, ajustar los anteojos, tocarse el cabello, jugar con un lapicero, ya que origina desatención por parte del detallista y demuestra inseguridad del vendedor.
- Cuidar la imagen, esto tanto en la vida diaria, como en la labor de ventas se convierte en la tarjeta de presentación de toda persona, representa el reflejo de primera mano, a partir de ello, los clientes construyen una idea de la personalidad del vendedor, en parte de la imagen personal y profesional, por ello es necesario prestar minuciosa atención a los detalles. La imagen de un vendedor profesional debe ser sencilla y limpia, que refleje pulcritud.
- La voz o paralenguaje, es el indicador emocional más fiable, junto con las expresiones faciales; aunque el tono de voz es complicado modificarlo o intentar de manera habitual forzar un tono que no es con el que se nace, existen estudios donde se comenta que

un tono de voz grave suele transmitirle mayor confianza a las personas del género masculino mientras que, a las féminas no les marca diferencia alguna el tono.

- La entonación puede ser un revelador, marca una diferencia de lo que se dice y de cómo se dice.
- Silencios, durante la técnica de ventas, es necesario saber utilizar también las pausas, los silencios, darle tiempo al detallista de meditar lo expuesto, permitirle tomar decisiones sin sentirse presionado. El silencio también comunica.

Debe tenerse presente que cada uno de los vendedores al salir de la empresa se convierte en embajador de ésta, por lo que, todo aquello que comunique, aún sin decir palabra, dota de calificativos, imágenes mentales, cualidades del vendedor y, por tanto, casi sin notarlo, de la empresa que representa.

De acuerdo con César Toledo (2015), Consultor de comunicación, la influencia de la conducta no verbal en la interacción humana es innegable. El dominio del lenguaje corporal resulta de especial utilidad en algunas funciones de la socialización, entre las cuales destacan:

- Comunicación y relaciones personales.
- Enseñanza y formación.
- Negociación y resolución de conflictos.
- Marketing y atención al cliente.
- Recursos humanos y selección de personal.

1.7.4.2 El Vendedor

Se puede definir al vendedor según el escritor y consultor de ventas Manuel Artal Castells, retomado en el libro Operaciones de Venta, Comercio y Marketing (López&Lobato, 2006) la siguiente manera:

Como la persona que mediante sus conocimientos, experiencias e información, prepara, desarrolla y culmina contratos de compraventa con compradores potenciales o reales, utilizando estrategias y tácticas éticas, negociando y creando algún tipo de valor para dichos compradores y para sí mismo y la empresa que representa.

1.7.4.2.1 Cualidades del vendedor

Entre las cualidades preponderantes que comentan López & Lobato (2006) se pueden considerar las siguientes:

- Le gusta vender, disfruta hacerlo y motiva al cliente.
- Entusiasta: enfoca su energía y actitud positiva e tratar de vender.
- Comunicador: tener la capacidad su oferta de manera clara.
- Persuasivo: utiliza elementos que pueden interesarle al cliente.
- Observador: para con el entorno, lograr visualizar oportunidades de negocio, sensible al mercado, a la competencia y, en cuanto a lo personal sabe leer el lenguaje no verbal del detallista (para el caso).
- Psicólogo: capacidad de tomar rasgos dominantes de la personalidad del cliente.
- Sociable: posee capacidad para entablar fácilmente relaciones interpersonales.
- Respetuoso: muestra respeto al cliente.
- Honesto: prefiere ser franco, no mentirle al cliente.
- Profesional: es una persona capacitada, conocedor los productos que ofrece, sus bondades, posee información suficiente.
- Le desagrada improvisar: conoce las características de sus productos, quiénes son sus competidores.
- Meticuloso: Le concede mucha importancia a los pequeños detalles.
- Firme: el buen vendedor es suave con las formas, pero firma en sus ideas, aunque sin llegar a ser inflexible.
- Autoconfianza: se siente seguro de sí mismo y de los productos que oferta.
- Ágil: capta las necesidades y reacciona con rapidez. Aprovecha las oportunidades.

- Acepta el riesgo: es capaz de tomar decisiones, sin ser imprudente, midiendo los posibles riesgos, conociendo sus alcances dentro de la organización.
- Paciente: sabe esperar y atender las necesidades del cliente.
- Creativo: busca nuevos caminos, soluciones diferentes, novedosas, que permitan construir puentes hacia sus clientes, buscando siempre las relaciones a largo plazo, duraderas.
- Asesor: ayuda al cliente con productos y soluciones que le sean favorables, reconoce que del bienestar de su cliente, depende en gran medida el propio.
- Reputación. Refiriéndose no sólo al producto, a la marca que representa, sino a la reputación propia del vendedor.
- Proyección: capacidad de resolución, de concreción y cierre, no perderse en el objetivo final.

De acuerdo a los autores mencionados, las cualidades del vendedor logran resumirse en dos términos provenientes de la Psicología: Asertividad y Empatía. Definidos a continuación:

- La Asertividad es definida como capacidad personal que permite expresar ideas, opiniones, sentimientos, en el justo momento, en el oportuno, de una manera adecuada, siempre respetando la diversidad de opiniones al respecto y sin que la otra parte pueda sentirse agredida. El lograr ser asertivo, permite obtener dos beneficios de suma importancia:
 - Incrementar el autorrespeto, al mejorar la seguridad y confianza
 - Mejorar la aceptación y respeto de los demás hacia tu persona
- Empatía: capacidad de crear una buena relación con su cliente, crear un clima cordial y generar confianza. “es la capacidad de poder experimentar la realidad subjetiva del otro individuo sin perder de perspectiva tu propio marco de realidad”. (López & Lobato, 2006). La empatía es fundamental en el cotidiano, en la comunicación interpersonal, ya que busca conectarse con el otro, conocer sus sentimientos, necesidades, deseos.

A ésta lista de cualidades con las que debe contar un vendedor exitoso; Weitz, Castleberry & Tanner (2005) también consideran importantes las siguientes:

- Habilidad de comunicación, es imperante ser un buen comunicador, sin embargo, no basta hablar, el vendedor también debe considerar y atender lo que el cliente le comenta, hacer preguntas, sondeos y poner suma atención a las posibles respuestas.
- Inteligencia Emocional, en el quehacer cotidiano, diario, el vendedor debe tratar con personas con diferente carácter, hacer frente a diversas situaciones, tanto ofrecer resultados a los objetivos que requiere la organización para incrementar su rentabilidad como las necesidades del cliente, quien desea comprar productos de alta rotación en el punto de venta al precio más bajo; lo cual puede ocasionar un conflicto permanente, creando presión en el vendedor, es aquí donde se pone de manifiesto la inteligencia emocional, la cual “es la capacidad de comprender y usar bien las emociones propias y las de las personas con quienes uno interactúa” (Weitz, Castleberry & Tanner ,2005).

Consta de cuatro aspectos:

- Reconocer los sentimientos propios, cuando surgen
- Controlar las emociones propias evitando reaccionar impulsivamente
- Reconocer las emociones de los clientes (también llamado Empatía).
- Utilizar las emociones para interactuar efectivamente con los clientes.

1.7.4.3 La Fuerza de Ventas

La fuerza de ventas se define como el conjunto de personas que realizan actividades vinculadas con la venta de los productos o servicios [...] representa el canal más directo e importante de la empresa con su mercado. Por lo tanto la política referente a la fuerza de ventas debe ser gestionada de acuerdo a los planteamientos de la Comunicación Integral en *Marketing* de la empresa. (Carcelén & José, 2004.)

El potencial de la fuerza de ventas es su flexibilidad y capacidad de adaptación del mensaje de acuerdo a las características del momento de encuentro con el receptor. Lo que la dota de un carácter único y de la necesidad indiscutible de estrategias comerciales y comunicacionales para el logro de objetivos de la empresa.

1.7.4.3.1 Principios de la Fuerza de Ventas

Es poco frecuente encontrar en manuales de comunicación referencias hacia la fuerza de ventas a pesar de ser la primer forma de comunicación persuasiva de los comerciantes con los clientes tanto reales como potenciales. Sin embargo, es entendible ya que, como sucedió inclusive con la comunicación, es un proceso que en su momento se obvió por su surgimiento natural.

Sus orígenes fueron justo con el nacimiento del comercio, a pesar de otras formas de comunicación con los diversos públicos, como la publicidad, la promoción de ventas o las relaciones públicas derivan de su característica única que es la interpersonalidad y la simultaneidad, es decir, la comunicación cara a cara entre emisor y receptor en el proceso de la comunicación. Sin embargo, el desarrollo de técnicas de gestión y comunicación aplicadas a la fuerza de ventas ha sido consecuencia de la búsqueda del equilibrio entre la oferta y la demanda. (Carcelén & José, 2004).

El perfil del personal de ventas ha evolucionado para hacer frente a la economía de los mercados, actualmente no sólo se requiere de un personal con una función tan limitada como captar pedidos sino de un profesional en las ventas que tenga pleno conocimiento del producto, así como del manejo de objeciones por parte de los clientes y competencias comunicativas relevantes, un gestor de clientes.

Y es que, así como se han implementado diversas herramientas de marketing para facilitar la venta de los productos, es necesario destacar a la comunicación como habilidad y disciplina que deben dominar todos los profesionales de la venta que se encuentran en contacto directo con su mercado.

Cualquier acción de comunicación empresarial va anclada a la venta ya sea tangible (que es posible palpar, tocar) o intangible (como los servicios per sé, los seguros de vida, las afores), tal es el caso de los objetivos comunicacionales y es que el fin último de toda empresa es conseguir cerrar ventas, basándose principalmente en la comunicación persuasiva, es decir, aquella interacción que tiene una intención de compra.

El cierre de una venta requiere un intercambio de ideas previas para conocer las necesidades del cliente, así como para darle a conocer los beneficios que le traerá determinado producto, sólo hasta que el cliente haya recibido, comprendido y aceptado el mensaje podrá manifestar su interés hacia el producto.

Con base en lo anterior la fuerza de ventas implica un proceso de comunicación con los mismos elementos que cualquier otra técnica de comunicación empresarial:

- Emisor. Inicialmente coincide con el vendedor, ya que es quien abre el proceso y cuenta con información. Deberá tener en cuenta:
 - Que el contenido sea comunicable
 - Que pueda interesar al receptor
 - Que el lenguaje se adapte al receptor
 - Que la ocasión sea propicia
- Receptor. Es el destinatario del mensaje, en ventas se tratará del cliente inicialmente, ya que posteriormente se alternarán los papeles.
- Contenido. Es el mensaje que se quiere transmitir, para el caso, los argumentos de venta.
- Código. Son las diversas formas y estilos del vendedor de transmitir el mensaje.
- Canal de transmisión. Medio por el cual se canaliza el mensaje codificado.

- Feed back. Retroalimentación, si el receptor responde es que la comunicación ha sido eficaz. (Carcelén & José, 2004).

“Además de estos elementos, Muñiz (2001) señala las particularidades del <<ruido>> o <<interferencias>> que caracterizan el proceso de comunicación personal con el receptor, que distorsionan y deforman el mensaje traduciéndose en una disminución de manera considerable de la eficacia de la comunicación”. (Carcelén & José, 2004).

Entre las diferencias más reiterativas destacan:

- La percepción. Es una serie de factores psicológicos del receptor como valores, creencias, personalidad.
- El rol y el estatus: dependiendo de estas dos consideraciones, el receptor puede cambiar su actuar.
- Los sentimientos: el estado emocional del receptor durante el proceso de comunicación.
- Los rasgos de la personalidad: si el emisor los conoce podrá darle al receptor un trato especializado.
- El conocimiento. La formación y experiencia del individuo.
- El negativismo. Palabras, gestos o situaciones que pueden modificar el comportamiento del receptor. (Carcelén & José, 2004).

En la comunicación directa y personal entre vendedor y cliente potencial, además de los argumentos y las palabras deberán considerarse la habilidad comunicativa y comportamental en la negociación, así como la complejidad del sistema, es decir, todo aquello que sucede en el entorno del tendero, del país... del sistema y del suprasistema del cual se forma parte... existirá un sinnúmero de situaciones sobre las cuales no es posible tener un grado de control, sin embargo, para una empresa es imperante contar con personal calificado para atender a sus clientes, lo anterior debido a que es el contacto directo, punto nodal en la cadena de valor para cumplir con las expectativas del cliente y de la organización de la cual forma parte.

“Por tanto, tan importante es para la fuerza de ventas conocer y dominar las directrices de la comunicación verbal como de la comunicación no verbal, que intensifica la imagen de la fuerza de ventas”. (Carcelén & José, 2004).

Cabe mencionar que el término cadena de valor es presentado por Michael Porter en su libro “Ventaja Competitiva” en el año de 1985, es una herramienta de gestión, de análisis interno de una empresa, donde se consideran a cada uno de las principales actividades que generan valor.

La cadena de valor se construye con cada una de las principales actividades de la empresa, que representan eslabones y añaden valor al producto cada vez que este pasa por cada una de ellas.

Y es que, de acuerdo al profesor e investigador M. Porter, el segregar, es decir, ver separadas, cada una de estas funciones permite identificar las fortalezas y áreas de oportunidad de cada eslabón y sus costos con la finalidad de tomar decisiones al respecto.

De acuerdo a la propuesta anterior, las actividades que dotan de valor al producto se integran en alguna de estas dos actividades:

- Actividades Primarias o de línea. Son aquellas actividades relacionadas con la producción y comercialización del producto. Como ejemplo: Producción, logística, distribución, ventas, mercadotecnia.
- Actividades de apoyo o de soporte. Todas aquellas que sirven de apoyo a las actividades primarias, por ejemplo: contabilidad, planeación, gestión de recursos humanos, entre otras.

1.7.4.3.2 Características especiales de la fuerza de ventas

Dentro de las estrategias de comunicación integradas de la empresa, la fuerza de ventas presenta una serie de singularidades que justifican su supervivencia frente a otras formas de comunicación masiva y su relativa superioridad en la gestión comercial y comunicativa de algunas empresas (Carcelén & José, 2004).

Algunas de las particularidades y diferencias de la fuerza de ventas frente a otras acciones de comunicación se encuentran:

- Flexibilidad. Adaptación del mensaje de acuerdo a las necesidades, deseos, gustos de cada cliente potencial. *Marketing one to one*. Durante la técnica de ventas del preventa, esta acción se presenta en todo momento, inclusive antes de ingresar al punto de venta, durante la preparación de la visita, el preventa tiene una idea de cómo abordar al detallista, aunque ésta puede y debe modificarse de acuerdo a lo percibido por el propio preventa durante la técnica de ventas misma.
- Selectividad. El personal de ventas desarrolla una comunicación más selectiva y directa con el cliente. El vendedor prepara la visita adaptada al perfil del cliente.
- Cierre de la venta. La fuerza de ventas se prepara para persuadir, negociar y cerrar la venta. La publicidad llega a las primeras fases: atrae, capta la atención, crea preferencias, deseos de compra y el efecto de la venta es un efecto diferido a lo largo del tiempo.
- Seguridad: es la manera más efectiva de asegurarse que el mensaje que desea difundir la comunicación empresarial llegue al receptor.
- Extra-funcionalidad. Las funciones del vendedor no se limitan a la venta per sé, sino que además pueden ejercer otras funciones de importancia como la prospección de clientes, captación de información del mercado, servicios post-venta, entre otros.
- Bidireccionalidad. El vendedor informa al cliente de la oferta de la empresa y a la empresa de las necesidades y deseos del cliente.
- Representatividad. Son los que representan con mayor fuerza la imagen de la empresa, por ello su aspecto externo y comportamiento deben ser cuidados al extremo. En el mercado la fuerza de ventas es la empresa, sus actos, simpatía, profesionalismo y conocimiento comunican acerca de la empresa.

Y es que, aunque efectivamente existen otras maneras de acercarse a los clientes y darles a conocer los mensajes que se deseen, ya sea por medio de espectaculares, o bien por radio o televisión, carteles, sólo por poner algunos ejemplos... la actividad de la fuerza de ventas en la tienda, cara a cara con el detallista, representa la cercanía de la empresa con sus clientes, una comunicación fluida, no lineal, retroalimentación simultánea, riqueza de ideas en ambas direcciones, buscando el beneficio mutuo, lo que permite que los tenderos no vean a la organización como lejana, fría... sino al contrario, establecer un vínculo, un rostro, que representa a la organización.

1.7.4.4 Técnicas de Ventas

La técnica es un conjunto de procedimientos prácticos para lograr un objetivo, para ello se requiere habilidad y destreza. Es necesario contar con una técnica de ventas que le provea de estructura a la argumentación, existen modelos como el AIDA o el SPIN, los cuales resultan útiles.

El modelo AIDA “Es un modelo que describe los efectos que produce secuencialmente un mensaje publicitario, el cual tiene 4 escalones donde el cliente tiene que ir “subiendo” de forma ordenada y progresiva para tomar la decisión de compra en un producto o servicio”. (Hatch, H., 2013). El nombre proviene de una composición acróstica, por sus siglas en inglés:

- Attention, lograr la atención de tu posible cliente, de ello dependerá la consecución del proceso.
- Interest, el generar el interés es de suma importancia, ya que es una pequeña dosis de lo que se ofrece, llevar al cliente a la expectación, a querer saber más de aquello que se promete le será de utilidad.
- Desire, pasado el punto anterior, se presentan una serie de argumentos del por qué es conveniente el producto, despertando en el cliente el deseo, la necesidad.
- Action, pasado los puntos de atención, interés y deseo, el cliente está listo para escuchar toda la argumentación y llegar a la compra.

Aunque es un modelo de mediados del siglo XX² sigue vigente en las interacciones de ventas diarias.

² El modelo AIDA fue enunciado por Paul Lazarsfeld (1901-1976).

Por su parte, el método SPIN toma su nombre de las iniciales inglesas de *Situation*, *Problem*, *Implication*, *Need pay off*, tuvo su auge en los años 90's por Rank Xerox se refiere a categorizar las preguntas, jerarquizarlas y saber escuchar las respuestas, para entonces proveer la solución a su necesidad., el orden se establece como sigue:

- *Situation*, consta de preguntas sencillas, que provee de información básica del cliente, sus intereses y motivaciones con respecto a lo que busca.
- *Problem*, son cuestionamientos un poco más comprometidos, orientadas a que el cliente logre comentar su problema, el vendedor deberá ejercerlas haciendo preguntas a modo para que el cliente exprese problemas que su producto logre resolver, por lo tanto implica un conocimiento previo por parte del vendedor de las bondades del producto.
- *Implication*, se somete a preguntas relacionadas con los problemas detectados, evidenciando los problemas que representa para el cliente y enalteciendo la necesidad de resolverlos.
- *Need pay off*, se hace énfasis en los beneficios que se tendrían al resolver la problemática.

Es muy importante aplicar cada paso, que el cliente sea el que tome en cuenta su necesidad por resolver su carencia, conducirlo y sensibilizarlo para ello aunque desde el primer momento el vendedor crea tener la respuesta.

No se trata de presentar un producto, sino de hacerlo útil para cubrir una carencia, una necesidad y darlo a conocer de acuerdo a los móviles de compra del cliente, los cuales de acuerdo a Muñiz (2016) pueden ser:

S: Seguridad. Evitar temores, preocupaciones, miedo, inseguridad, garantía...

A: Afecto. Amor, amistad, simpatía...

B: Bienestar. Comodidad, confort, utilidad, salud, ahorro de tiempo, servicio, evitar esfuerzos, mejorar el nivel de vida...

O: Orgullo. Altivez, vanidad, envidia, emulación, amor propio, prestigio, ser más...

N: Novedad. Moda, ser el primero en utilizar algo, demostrar que se está al día...

E: Economía. Ganar dinero, beneficios, mejorar rendimientos, ahorrar...

“La comunicación es la mejor forma de crear relaciones fuertes”.

Jada Pinkett Smith

2.1 Antecedentes de las bebidas carbonatadas en el mundo

Las bebidas carbonatadas, conocidas México comúnmente como “refrescos”, tienen su origen a finales del siglo XVIII en el entorno farmacéutico, ya que se utilizaban primordialmente como atenuante para algunas afecciones digestivas como acidez, indigestión o dolores estomacales.

“Los primeros refrescos conocidos se elaboraban a base de agua natural o aguas gaseosas naturales, que se combinaban con frutos y edulcorantes como la miel u otros jugos azucarados”. (ANFABRA, 2016). En 1783, el científico Jean Jacob Schweppe con base en estas bebidas elaboró una con sabor y quinina conocida como “tónica”.

Ya para las primeras décadas del siglo XIX, los refrescos no sólo eran utilizados como auxiliares para contrarrestar los malestares estomacales sino que empezaron a convertirse en las bebidas preferidas para acompañar las comidas y cenas en el hogar. Al incrementar la demanda, los fabricantes iniciaron el desarrollo de bebidas con nuevos sabores, fue así como se formuló una bebida basada en agua carbonatada, azúcar, vainilla y nueces de cola.

Al ser cada vez más populares entre la población, muy pronto se tuvo que modificar su envase y manera de distribución con la finalidad de llegar a un número mayor de hogares e incrementar sus ventas.

Durante la segunda guerra mundial los soldados consumían estas bebidas y, al terminar el conflicto armado se incrementó la demanda en cuantiosos países. Ya para la década de 1950 los refrescos formaban parte de los hábitos de consumo de millones de personas en el mundo, por lo que surgieron nuevas presentaciones de acuerdo al momento de consumo, así como nuevas fórmulas considerando la evolución en los gustos, es así como surgen los productos son calorías.

Su constante capacidad de innovación y transformación es lo que ha permitido a la industria refresquera adaptarse a las necesidades del mercado, buscando conexión, intimidad, experiencias en cada sorbo.

2.1.1 Pepsi en la Historia

En 1893 en New Bern, Carolina del Norte el farmacéutico Caleb Bradham la ofrecía a sus clientes como medicina contra la dispepsia y en 1902 solicitó el registro de la marca fundando la empresa Pepsi.

Para 1905 Bradham construyó su primera planta embotelladora y para 1907 ya había un total de 3, sin embargo debido a la primera guerra mundial y a la recesión post-guerra de 1929, Caleb Bradham tuvo que dedicarse nuevamente como farmacéutico, sin embargo su visión de negocios seguía y cinco años más tarde inició a embotellar Pepsi en botellas de cerveza recicladas con mayor capacidad y mismo precio que el resto de las refrescos lo que impulsó nuevamente la marca.

Con la llegada de la segunda guerra mundial la marca pasó por momentos complicados debido a la escasez de azúcar, materia prima para la fabricación del producto teniendo una baja considerable en sus ventas. Sin embargo para 1949 se reinventó, con la llegada a la presidencia de Al Steele que introdujo cambios importantes en la compañía como un nuevo diseño de la botella, la creación del departamento de marketing y su logro más importante: lograr que para 1959 hubiera más de 200 embotelladores.

2.1.2 Referencias de Pepsi en México

En 1907 Pepsi llega a México como parte del portafolio PepsiCo que incluye, además de Pepsi, a Sabritas, Sonric's, Gamesa, Gatorade, Quaker, Mafer, Maizoro, Vualá, Obela y Tropicana.

Visión

“Deleitar al consumidor y ser la compañía líder en alimentos y bebidas deliciosos y que vayan en línea con las preferencias de los consumidores de las localidades en donde estamos presentes”. (PepsiCo, 2016).

Desempeño con Sentido

“La estrategia Desempeño con Sentido de PepsiCo la cristalizamos en nuestra promesa de brindar un amplio portafolio de alimentos y bebidas para gustos locales, encontrando formas innovadoras de minimizar nuestro impacto en el ambiente, al conservar el agua y la energía, reduciendo el volumen de empaque; proveyendo un gran lugar de trabajo para nuestros asociados y respetando, apoyando e invirtiendo en las comunidades locales en las que operamos”. (PepsiCo, 2016).

Como parte de esta estrategia de Desempeño con Sentido, se centran acciones en 4 pilares:

- Desempeño
- Sustentabilidad Humana
- Sustentabilidad Ambiental
- Sustentabilidad de Talento (PepsiCo, 2016).

Pepsi compite en el mercado de bebidas en México contra marcas altamente posicionadas como es el caso de Coca-Cola que cuenta con alrededor del 70% de participación de mercado (AméricaEconomía, 2016) así como aquellas que han incursionado en menor tiempo en la plaza como es el caso de Ajemex con su producto líder Big Cola en el año 2002 (Aje, 2015).

A continuación, se presenta una gráfica de Comportamiento de las Marcas Pepsi y Coca Cola, a nivel internacional de 2007 a 2016, la cual muestra su comportamiento a través de los años en cuanto a valor de marca.

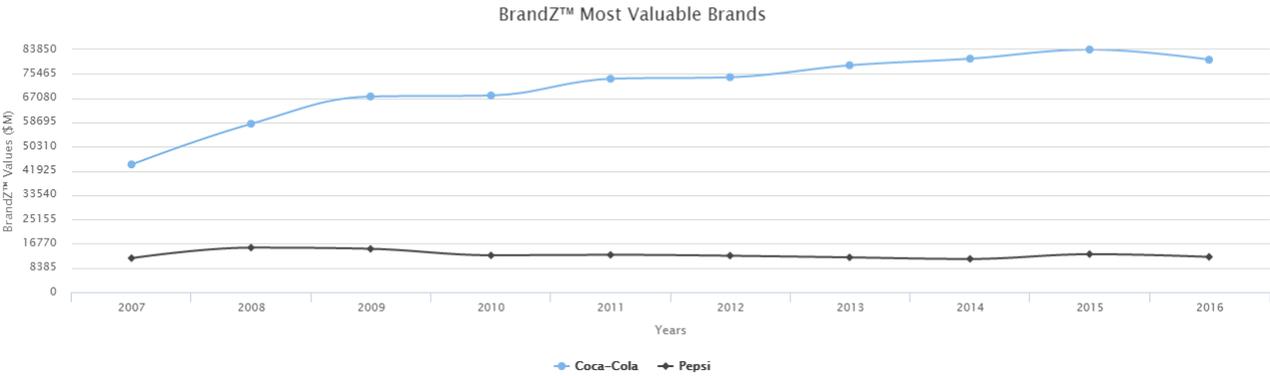


Tabla 5. Fuente: (BrandZ, 2016). Comparativo de Valor de Marca entre Pepsi y Coca-Cola.

Como puede observarse, la industria del refresco representa un alto ingreso, por ello, Mercados como México, son tan altamente competidos. Lo anterior debido a que México ocupa el cuarto lugar en consumo de bebidas carbonatadas a nivel internacional (Pallares, 2015), lo que representa una plaza sumamente importante para las Compañías refresqueras por los hábitos en el consumo de refrescos entre la población mexicana.

2.2 Datos históricos del Embotellador

La historia de lo que hoy es Compañía Embotelladora Herdomo SA de CV (Herdomo) inicia en los años 50's cuando se inaugura la empresa llamada Embotelladora Nacional ubicada en lo que entonces se conocía como la 14 sur y la garita (que posteriormente se convertiría en la embotelladora de agua de garrafón Junghanns).

Después de cinco años es comprada por los hermanos Domínguez Montes, de allí la elección del nombre de Herdomo; fabricaban desde entonces los productos de la familia Pepsi-Cola así como la bebida O Key. Cabe señalar que Herdomo es la compañía que embotella por vez primera un producto de "cola" en la ciudad de Puebla, lo cual es de mucho orgullo y trascendencia para los integrantes de ésta organización.

A inicios de la década de los 70's Herdomo es comprada por las familias Bernat, Regordosa, Exclusa y Terradas, formando el grupo embotellador por las iniciales de cada uno de los apellidos BRET, compuesto por:

1. Embotelladora Tropical SA de CV, con embotelladoras en:
 - a. Orizaba
 - b. Veracruz
 - c. Minatitlán
 - d. Villahermosa
2. Embotelladora del Valle de Oaxaca, con embotelladoras en:
 - a. Oaxaca
 - b. Puerto Escondido
3. Compañía Embotelladora Herdomo SA de CV

Siendo las embotelladoras de Puerto Escondido y Herdomo las de mayor producción y desplazamiento de productos.

Es en el año 2004 cuando Grupo Embotellador BRET SA de CV es absorbido por Grupo Embotelladoras Unidad SA de CV (GEUSA). GEUSA poseía su corporativo en Guadalajara y Junto con PBG³ con oficinas centrales en la ciudad de México, eran los dos grandes distribuidores de la marca Pepsi y su portafolio de productos en el país.

A continuación se muestra la visión, misión y valores por los cuales se regía, lo anterior obtenido por información del propio embotellador:

Visión

Ser la empresa de bebidas líder en atención a sus clientes y se consideraban principalmente una empresa de servicios.

Misión

Ser un grupo productor y comercializador de bebidas que busca con pasión satisfacer las necesidades del comercio y los consumidores, con un sistema de distribución y portafolio de marcas líderes, para lograr un crecimiento rentable y sostenido, mediante la gestión socialmente responsable de un equipo ganador

Valores

- Enfoque al cliente
- Respeto por el individuo
- Comunicación y trabajo en equipo
- Productividad
- Integridad y disciplina

³ por sus siglas en inglés (Pepsi Bottling Group).

A fin de lograr la unificación de las embotelladoras y obtener una sinergia en el grupo se enumeraron los siguientes bloques de transformación:

- Go to market el cual consistía en un servicio al cliente personalizado con el enfoque ganar-ganar.
- Trabajo en equipo, donde se daba un lugar importante a la comunicación entre las áreas para el logro de los objetivos del grupo.
- Cadena de suministro, eficientar las actividades necesarias para llegar a los clientes, tener claro cada eslabón de la cadena.

Bajo esta estrategia se produjo y distribuyó Pepsi en el total del territorio nacional, mientras el mercado se cubría de productos denominados marcas B, es decir, de menor costo y, muchas de las veces mayor litraje. Como fue el caso de la empresa Aje-Mex que penetró al mercado con su productos, principalmente Big Cola en el año 2002 (Aje, 2015) con menor costo por litro y en una presentación mayor a lo ofertado hasta entonces en el mercado, además permitía a los detallistas márgenes de utilidad mayores a cambio de una reducida red de distribución, a lo que los mayoristas de refrescos que frecuentemente se encargan de comprar directamente al embotellador y centralizar sus productos en zonas como mercados, centrales de abasto o en bodegas propias al alcance del detallista; cedieron al observar un alza en la preferencia del cliente, y es que, ante un entorno cada vez más competitivo y complejo por cuestiones como la economía, el desempleo, la disposición de compra, entre muchos otros... se vio en un terreno fértil para su crecimiento y desarrollo.

Paralelamente GEUSA y, para el caso de estudio, Herdomo; debía hacer frente no sólo al auge de marcas B cada vez mejor posicionadas en el punto de venta, sino también de la reorganización de los embotelladores de la Marca líder en el mercado Coca-Cola, grupo FEMSA con The Coca-Cola Co. (femsa-2015).

El mercado estaba cambiando, el entorno era cada vez más complejo, con mayores variables interrelacionadas y con una dinámica abrumadora, es por ello que GEUSA, como grupo, debía afrontar los nuevos retos con diferenciación en el servicio y en productos.

Como parte de este enfoque ganar-ganar y con un servicio orientado al cliente, surge en el año 2008 la implementación de la técnica de ventas llamada “pasos de la visita”, con la finalidad de unificar y profesionalizar la ejecución en el punto de venta por parte del personal de Entrega, Autoventas y Preventas donde se les instruye cómo preparar la visita de manera estratégica, a fin de buscar generar el cierre la venta, lograr conexión con el cliente y que este a su vez, se sienta atendido en sus expectativas de servicio y, por ende, satisfecho.

Aunado a ello se introduce al mercado inicialmente tradicional, el nuevo empaque Pepsi 3 lts. a un precio competitivo⁴, con un despliegue de recursos importante. Se realizó la presentación a la fuerza de ventas concentrándolos en las cabeceras de cada territorio. Para el caso de Puebla, se recibió en la ciudad al total de la fuerza de ventas del territorio⁵ existió una agresiva campaña de medios ATL⁶ y BTL⁷, así mismo se dio seguimiento puntual a las existencias de productos en las Cedis (Centros de distribución) logrando una aceptación importante en el punto de venta. Posteriormente se lanzaron en 3 litros el resto de los productos que se embotellan.

La organización GEUSA, estaba respondiendo a las necesidades del mercado con una estrategia que consideraba dentro de ella dos líneas de acción:

- Un empaque mayor (3 lts.) a un precio altamente competitivo
- Una manera ordenada de realizar el trabajo de ventas dentro de las misceláneas y abarroses (inicialmente).

Siete años después, en 2011, GEPP absorbe al total de las embotelladoras del país buscando alianzas estratégicas y se convierte en el único grupo embotellador en México de las marcas PepsiCo en su categoría de bebidas carbonatadas y energéticas.

⁴ \$14.00

⁵ Más de 1,000 personas.

⁶ Hacen referencias a todas aquellas actividades realizadas en medios de comunicación masiva como radio, televisión, periódicos, espectaculares, entre otros.

⁷ Aquellos esfuerzos dirigidos más no masivos, donde la marca convive de manera directa con el consumidor.

2.3 Actualidad, Cultura Organizacional GEPP

Hoy en día GEPP es el grupo que concentra a todos los embotelladores de Grupo PepsiCo, siendo directa la comunicación Embotellador-PepsiCo (quien provee el concentrado de sus productos y un porcentaje del presupuesto ejercido en las embotelladoras para desarrollo y mantenimiento de la marca).

A GEPP le interesa lograr cambios en la adecuación y rediseño del portafolio y en inversión continua a los clientes. En la actualidad el proceso de integración administrativa y de operaciones en plataformas ha concluido, ahora el enfoque será: transformación, crecimiento y desarrollo, con inversión y portafolio redefinido, trabajando individual y colectivamente mediante un lenguaje e identidad clara y común para institucionalizar las prácticas diarias.

La Cultura GEPP es el resultado de varias empresas y grupos a lo largo de los últimos 25 años, integrando las experiencias y logrando un grupo fortalecido, destacando lo positivo como lo es el sentido de urgencia e impulsando el cambio de liderazgo jerárquico que se observaba en algunos territorios en el pasado.

Cabe mencionar que la técnica de ventas “pasos de la visita” continúa llevándose a cabo, logrando en el pasado mes de marzo de 2016 un porcentaje de efectividad de compra en el Cedex (Centro de excelencia) Planta del 56%, es decir, por cada 10 clientes de misceláneas y abarrotes (los cuales son los que considera el presente problema de investigación) 5.6 les compró al menos caja de algún producto de la familia PepsiCo.

El Cedex (Centro de excelencia) Planta cuenta con una cartera de clientes de 6.4 miles de clientes sólo de Misceláneas y Abarrotes, que representa el 77% del total; el seguimiento se brinda con 70 preventas que tienen una cuota anual en base a presupuesto de 8.3 Millones de cajas físicas que representa el 35.17 % del presupuesto asignado al embotellador, por lo anterior el momento de verdad que emerge entre preventa/detallista en cada punto de venta es medular, la profesionalización del personal es vital para la obtención de metas de servicio percibido y volumen.

2.4 La Segregación de lo Complejo (Modelo de Análisis Sistémico)

Con la finalidad de otorgar un panorama global, sistémico, desde una visión estratégica, que busca la trascendencia, se vuelve imperante reconocer aquello a lo que la empresa es sensible, su posición dentro del mercado, del entorno; así como también reconocer los factores que logran influir, para bien o para mal, en la percepción del cliente, tanto interno como externo.

Es decir, considerar elementos dentro y fuera de la organización que jueguen un papel fundamental para el resultado final: el producto (sea tangible o intangible).

El entorno⁸ convendrá considerarse tanto a nivel macro como micro, así mismo para lograr la mirada compleja es necesario incluir en el análisis a los grupos de interés.

2.4.1 Análisis PEST de Compañía Embotelladora Herdomo S.A. de C.V.

Se muestra la fig. 2 a fin de visualizar tanto los entornos, como los subsistemas y los grupos de interés de Herdomo.

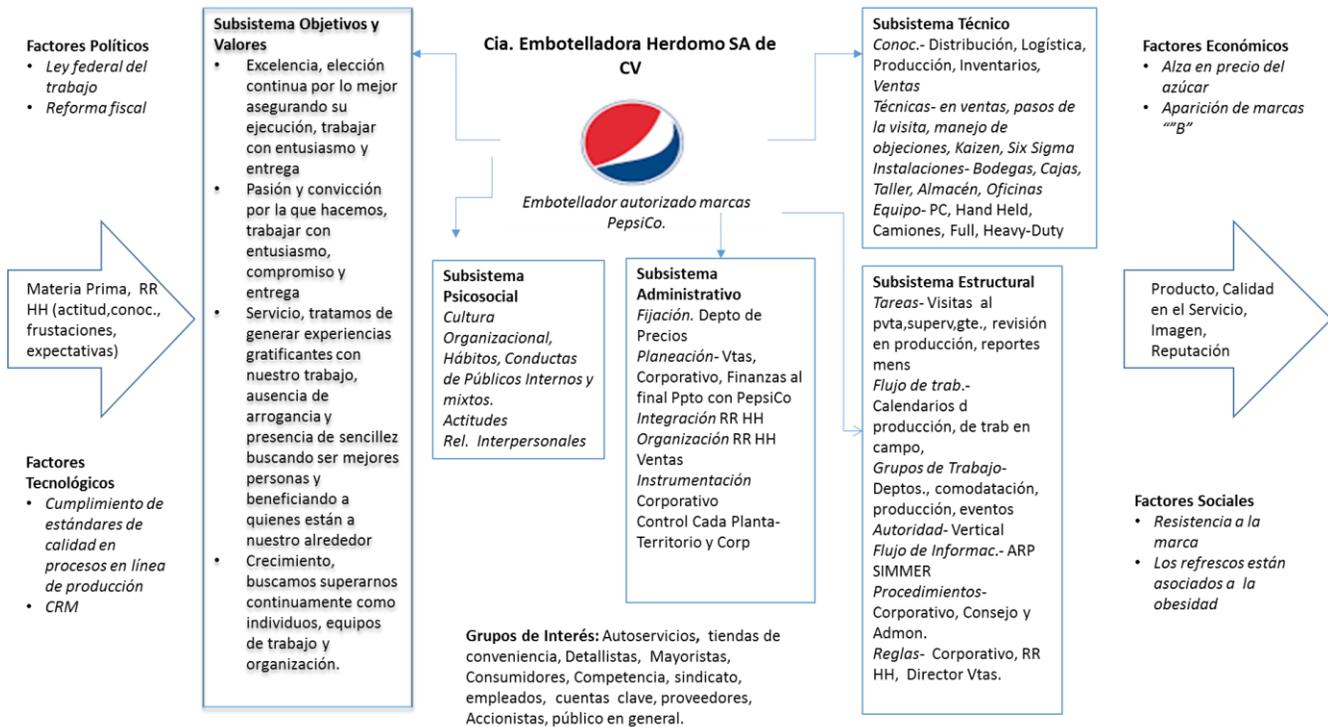


Fig. 2 Fuente de elaboración propia, con información de (Kast, Rosenweig & Malfavon, 1988). Análisis PEST Herdomo.

⁸ Conjunto de características que definen el lugar y la forma de ejecución de una aplicación.

2.4.1.1 Macroentorno

El cual es definido por Fabra (2016) como “todas aquellas variables externas que afectan a la actividad empresarial. Estas variables generalmente no solo afectan a la empresa, sino al conjunto de la sociedad y de sus actividades, y engloban materias relativas a la población, cuestiones legales o tecnológicas”.

Para el caso de Herdomo se consideran los siguientes factores preponderantes en el Macroentorno:

2.4.1.1.1 Factores Políticos

- Ley federal del trabajo
- Reforma fiscal

Los anteriores son mandatos creados por las autoridades que afectan a la industria refresquera, donde Herdomo se limita a obedecer.

Por citar algún ejemplo, en la reforma fiscal del 2014 se aplicó un “Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios (IEPS) con 1 peso por litro a las bebidas saborizadas que contengan cualquier tipo de azúcares añadidas, para combatir la obesidad y la diabetes”. (losimpuestos, 2016).

2.4.1.1.2 Factores Económicos

- Alza en precio del azúcar
- Aparición de marcas “B”

Ambos afectan de manera directa en las transacciones con el mercado al replantear la empresa sus puntos de equilibrio, estrategias y acciones para hacer frente a las condiciones que se presentan.

2.4.1.1.3 Factores Sociales/ Culturales

Al tener en cuenta los diferentes patrones de comportamiento en las regiones donde opera la organización, en Herdomo se manifiestan en:

- Resistencia a la marca
- Los refrescos están asociados a la obesidad

Al comercializar Herdomo productos de la familia PepsiCo, la cual no se presenta como líder en el mercado, se vuelve un reto el colocar el producto en el punto de venta, presentándose con más frecuencia éste fenómeno en ciudades capitales del país. Por otro lado, la tendencia hacia lo natural, evitando la obesidad, con un estilo de vida saludable, ha hecho que la industria refresquera introduzca nuevos productos bajos o bien sin calorías, bajos o bien sin azúcar.

2.4.1.1.4 Factores Tecnológicos

Se presentan en:

- Cumplimiento de estándares de calidad en procesos en línea de producción.
- CRM (por sus siglas en inglés) Administración de la relación con los clientes, el CRM utilizado, es decir, SIMMER se depura e innova el portafolio y las líneas de producción a través de las tendencias en el mercado.

2.4.1.2 Microentorno

En cuanto al análisis del Microentorno de la organización, está conformado por los actores que están más próximos a la relación de intercambio y por tanto su influencia es más inmediata, estos son: los suministradores, los intermediarios, los competidores, los grupos de interés entre otros.

Observando su estructura como un conjunto de subsistemas, se logran apreciar los siguientes:

2.4.1.2.1 Subsistema Filosófico o de objetivos y valores

Herdomo perteneciente a grupo GEPP, comparte sus pilares:

- Excelencia, elección continua por lo mejor asegurando su ejecución, trabajar con entusiasmo y entrega
- Pasión y convicción por la que hacemos, trabajar con entusiasmo, compromiso y entrega
- Servicio, tratamos de generar experiencias gratificantes con nuestro trabajo, ausencia de arrogancia y presencia de sencillez buscando ser mejores personas y beneficiando a quienes están a nuestro alrededor
- Crecimiento, buscamos superarnos continuamente como individuos, equipos de trabajo y organización.

2.4.1.2.2 Subsistema Estructural

En el caso de Herdomo la estructura es vertical, donde:

- Tareas, se dividen en Visitas al mercado por el preventa, supervisores y gerentes, revisión continua en producción para mantener estándares, reportes mensuales de cada una de las áreas a la dirección y al corporativo.
- Flujo de trabajo, se realiza mediante calendarios d producción, trabajo en campo (por ejemplo ferias, eventos).
- Grupos de Trabajo, se hacen visibles en cada departamento, en equipos de comodatación de mobiliario o de enfriadores, eventos, en producción en equipos de especiales de six sigma.
- Autoridad es Vertical, donde, “por lo general, una organización vertical consiste en un presidente o director general en la parte superior y una serie de vicepresidentes que supervisan áreas funcionales específicas tales como comercialización, finanzas y manufactura. A medida que descienes por la cadena en cada área funcional, el nivel de autoridad y responsabilidad disminuye”. (Joseph, 2016).
- Flujo de Información, se concentra en el software SIMMER, cada departamento lo alimenta y tiene acceso a los módulos que le competen para llevar el buen desempeño de sus labores.
- Procedimientos, línea directa del corporativo o bien, se determinan en reuniones de trabajo de todos los embotelladores y se alinean a cada embotellador.
- Reglas- Corporativo, RR HH, Director de territorio de Ventas.

2.4.1.2.3 Subsistema Técnico

Para el buen desempeño de las tareas, se requieren conocimientos tales como:

- *Conocimiento*- Distribución, Logística, Producción, Inventarios, Ventas.
- *Técnicas*- en ventas, pasos de la visita, manejo de objeciones, Kaizen, Six Sigma.
- Instalaciones- Bodegas, Cajas, Taller, Almacén, Oficinas.
- *Equipo*- PC, Hand Held (para levantar el pedido), Camiones, Full, Heavy-Duty.

2.4.1.2.4 Subsistema Administrativo

Comprende al total de la organización y su relación con el medio, es aquí donde se fijan objetivos, estrategias, se diseñan las estructuras y procesos de control.

- Fijación de precios, bajo este concepto, existe un área específica para ella, donde se actualiza SIMMER cada que hay una promoción o diferenciación de precio, ya sea en el total del territorio o bien segmentado, también se considera otra lista de precios para los mayoristas y distribuidores.
- Planeación es un área altamente sensible, donde intervienen Directores de Ventas, Corporativo, PepsiCo y se envía a cada embotellador. En el caso de Herdomo, el personal interviene en la planeación y presupuesto de lo que se realizará, sin embargo, las decisiones son compartidas con el corporativo.
- Integración, son actividades donde el líder es el departamento de recursos humanos, en colaboración con el departamento de intervención.
- Organización, en los eventos anuales que se realizan en Herdomo, así como algún evento extraordinario, tiene injerencia tanto recursos humanos como el departamento que lo promueva, por ejemplo Ventas o Producción.
- Instrumentación, la actividad la lleva el Corporativo.
- Control, es por medio de cada Planta-Territorio en línea directa con el Corporativo.

2.4.1.2.5 Subsistema Psicosocial

Se refieren al clima laboral, a las interacciones entre los sujetos.

- Cultura Organizacional,
- Hábitos,
- Conductas de Públicos Internos y mixtos.
- Actitudes
- Relaciones interpersonales

2.4.1.3 Grupos de Interés

Los grupos de interés o *stakeholders*, son “todos los actores sociales que debido a las decisiones de una empresa se pueden ver afectados, ya sea de forma positiva o negativa” (Aguirre, 2013).

Pueden ser primarios o secundario, los primarios son aquellos que tienen una relación directa con la empresa, tales como: Accionistas, clientes, proveedores; por otro lado, los secundarios no participan de manera directa con la empresa, sin embargo, si pueden verse afectados por las decisiones que se tomen.

“El enfoque moderno considera la organización como un sistema sociotécnico abierto, y considera todos los subsistemas primarios y sus interacciones”. (Kast, Rosenweig & Malfavon, 1988).

Se toman en cuenta dentro de la fig. 3 los siguientes:

- Autoservicios, son aquellas cadenas pertenecientes a corporaciones multinacionales donde el cliente puede elegir y recoger personalmente las mercancías que desea adquirir, ejemplo Walmart, Soriana.
- Tiendas de conveniencia, en terminología del embotellador, son tiendas de dimensiones menores a las de autoservicio, mayormente con presencia en una zona, aunque representan también una interesante oportunidad de venta, por ejemplo La Gran Bodega en Puebla o grupo Lores en la Cuenca del Papaloapan.
- Detallistas, persona física que cuenta con una miscelánea o tienda de abarrotes

- Mayoristas, manejan volúmenes de compra mayores al promedio.
- Cuentas clave, son empresas a nivel nacional con las cuales se tienen convenios prioritarios en atención por ejemplo Pizza Hut, Domino's, Sub way.
- Consumidores, lo que al final de la cadena de distribución, degustan el producto.
- Empleados, es un grupo de interés medular para la reputación e imagen de la empresa.
- Sindicato, resulta imperante conservar buenas relaciones para el óptimo funcionamiento de las actividades cotidianas donde intervienen.
- Proveedores, éste es vital debido a que se encarga del abastecimiento de un bien o servicio hacia Herdome, desde etiquetas, envase, papelería y todos los insumos requeridos para la operación
- Accionistas, son los que inyectan capital y quienes piden resultados hacia los objetivos que se plantean.
- Competencia, empresas de bebidas carbonatadas y no carbonatadas, ej, grupo Peñafiel, Ajemex (big-cola), Grupo Femsá (Coca Cola).
- Público en general, todas aquellas personas susceptibles a lo que sucede en el mercado, sean cliente o no.

A continuación se muestra una tabla con el nivel de influencia y de información considerando cada grupo de interés mencionado y descrito anteriormente:

Grupo	Grupo de Interés	Nivel de Influencia	Nivel de Control de Información	Nivel de Jerarq.
1rio.	Accionistas	5	5	25
1rio.	Empleados	4	3	12
1rio.	Fuerza de Ventas	5	3	15
1rio.	Consumidores	5	2	10
1rio.	Autoservicios	4	2	8
1rio.	Tiendas de conveniencia	3	2	6
1rio.	Cuentas Clave	4	2	8
1rio.	Detallistas	4	2	8
1rio.	Mayoristas	3	2	6
1rio.	Proveedores	3	1	3
2rio.	Competencia	4	1	4
2rio.	Público en Gral.	4	1	4

Tabla 6. Fuente de elaboración propia con apoyo en Capriotti (2009). Grupos de Interés Herdomo.

La representación en la tabla 6 de los grupos de interés surge de la propuesta de Capriotti (2009), asignando un valor subjetivo de acuerdo al nivel de injerencia y control de información, donde, las líneas representan el grado de control de información y el tamaño de los círculos representa el nivel de influencia.

Aquí su representación gráfica:

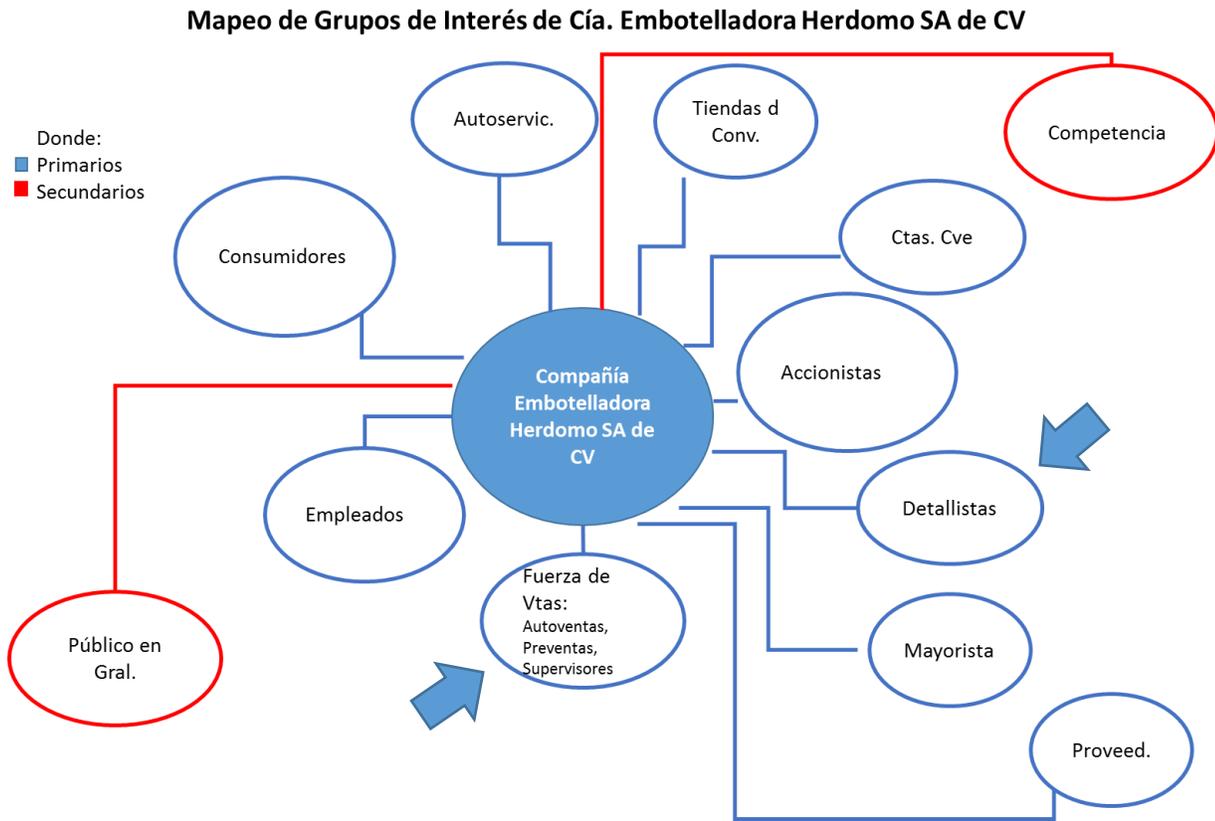


Fig. 3 Fuente de elaboración propia con apoyo en Capriotti (2009). Grupos de Interés Herdomo.

Donde el problema de investigación se enfoca en la interacción entre el preventa (fuerza de ventas) y detallistas ambos grupos primarios para Herdomo.

2.5 Las 4 P's del Marketing en Herdomo

2.5.1 Productos

		Marca/Sabor	Empaque	Pza
PRODUCTOS CARBONATADOS	PEPSI	6.5 Retornable	6.5 oz.	24
		Pepsi	12 Oz. vidrio	24
		Pepsi 500 ml	500 ml vidrio	24
		Pepsi, Pepsi Light	500 ml pet	24
		Pepsi, Pepsi Light	355 ml lata	24
		Pepsi Retornable	400 ml	24
		Pepsi, Pepsi Light	2 lt prb	8
		Pepsi	600 ml	24
		Pepsi	1.5 lt	12
		Pepsi Light	2 lt	8
		Pepsi	2.5 lt	8
		Pepsi	3 l	8
		Pepsi Kick	500 ml	24
		SABORES	Mirinda, Manzanita Sol, 7 up, Kas, Sangría Casera, O key	12 oz vidrio
	Mirinda, Manzanita Sol, 7 up, Kas, Sangría Casera		355 ml lata	24
	Mirinda, Manzanita Sol, 7 up		400 ml	24
	Mirinda, Manzanita Sol, 7 up, Kas, Sangría Casera		600 ml	24
	Mirinda, Manzanita Sol, 7 up		1.5 lt	12
	Mirinda, Manzanita Sol, 7 up		2 lt	8
	Mirinda, Manzanita Sol, 7 up, Kas, Sangría Casera, Plus		2.5 lt	8
	Mirinda, Manzanita Sol, 7 up, Sangría Casera		3 lt	8
	ADAS	7 up Limonada	600 ml	24
			1.5 lt	12
		Frutzzo	600 ml	6
			1.5 lt	6
	JARRITOS	Tutti-frutti, piña, durazno, tamarindo	12 oz vidrio	24
			355 ml lata	24
			600 ml	24
		1.5 lt	12	
		2 lt	8	
CANADA DRY	Ginger Ale	355 ml lata	24	
		600 ml	24	
	Agua mineral club soda	355 ml	24	
		600 ml	24	
	Agua quina	2 lt	8	
	355 ml lata	24		

		Marca/Sabor	Empaque	Pza
PRODUCTOS NO CARBONATADOS	AGUA EMBOTELLADA	e-pura	330 ml	24
			600 ml	24
			1 lt	12
			1.5 lt	12
			5 lt	4
			10. 1 lt	1
	NCBS	H2oh! (Manzanita sol, 7 up)	600 ml	24
			1.5 lt	6
		Be Light (jamaica, mango, toronja, fresa, limón, naranja)	500 ml	24
			1.5 lt	12
		Té lipton (Citrus, verde, limón, durazno, light)	600 ml	24
		Jumex fresh (Conga, citrus, manzana, uva)	400 ml	24
			600 ml	24
			2 lt	8
			3 lt	8
		Cosecha pura	200 ml tetra	30
			330 ml lata	24
			1 lt	12
		Gatorade Active	500 ml	6
		Gatorade (Naranja, uva, lima, limón, ponche)	350 ml	24
	500 ml	24		
	600 ml	24		
	1 lt	12		

Tabla 7. Fuente Herdomo (2016). Productos y presentaciones que distribuye Herdomo.

2.5.2 Precio

		Marca/Sabor	Empaque	Precio por Caja
PRODUCTOS CARBONATADOS	PEPSI	6.5 Retornable	6.5 oz.	\$72.00
		Pepsi	12 Oz. vidrio	\$124.00
		Pepsi 500 ml	500 ml vidrio	\$125.00
		Pepsi, Pepsi Light	500 ml pet	\$145.00
		Pepsi, Pepsi Light	355 ml lata	\$145.00
		Pepsi Retornable	400 ml	\$104.00
		Pepsi, Pepsi Light	2 lt prb	\$104.00
		Pepsi	600 ml	\$210.00
		Pepsi	1.5 lt	\$155.00
		Pepsi	2 lt	\$117.00
		Pepsi Light	2 lt	\$117.00
		Pepsi	2.5 lt	\$139.00
		Pepsi	3 l	\$174.00
		Pepsi Kick	500 ml	\$165.00
		SABORES	Mirinda, Manzanita Sol, 7 up, Kas, Sangría Casera, O key	12 oz vidrio
	Mirinda, Manzanita Sol, 7 up, Kas, Sangría Casera		355 ml lata	\$145.00
	Mirinda, Manzanita Sol, 7 up		400 ml	\$104.00
	Mirinda, Manzanita Sol, 7 up, Kas, Sangría Casera		600 ml	\$188.00
	Mirinda, Manzanita Sol, 7 up		1.5 lt	\$155.00
	Mirinda, Manzanita Sol, 7 up		2 lt	\$117.00
	Mirinda, Manzanita Sol, 7 up, Kas, Sangría Casera, Plus		2.5 lt	\$139.00
	Mirinda, Manzanita Sol, 7 up, Sangría Casera		3 lt	\$167.00
	ADAS	7 up Limonada	600 ml	\$188.00
			1.5 lt	\$155.00
		Frutzzo	600 ml	\$47.00
			1.5 lt	\$77.50
	JARRITOS	Tutti-frutti, piña, durazno, tamarindo	12 oz vidrio	\$104.00
			355 ml lata	\$104.00
			600 ml	\$166.00
			1.5 lt	\$104.00
			2 lt	\$144.00
			3 lt	\$152.00
	CANADA DRY	Ginger Ale	355 ml lata	\$145.00
600 ml			\$168.00	
Agua mineral club soda		355 ml lata	\$145.00	
		600 ml	\$129.00	
		2 lt	\$93.00	
	12 oz	\$104.00		
	Agua quina	355 ml lata	\$36.50	

		Marca/Sabor	Empaque	Precio por Caja
PRODUCTOS NO CARBONATADOS	AGUA EMBOTELLADA	e-pura	330 ml	\$65.00
			600 ml	\$125.00
			1 lt	\$90.00
			1.5 lt	\$110.00
			5 lt	\$53.00
			10. 1 lt	\$21.00
	NCBS	H2oh! (Manzanita sol, 7 up)	600 ml	\$168.00
			1.5 lt	\$62.00
		Be Light (jamaica, mango, toronja, fresa, limón, naranja)	500 ml	\$164.00
			1.5 lt	\$120.00
		Té lipton (Citrus, verde, limón, durazno, light)	600 ml	\$240.00
		Jumex fresh (Conga, citrus, manzana, uva)	400 ml	\$100.00
			600 ml	\$180.00
		Cosecha pura	2 lt	\$105.00
			3 lt	\$147.00
			200 ml tetra	\$132.00
			330 ml lata	\$154.00
			1 lt	\$154.00
			Gatorade Active	500 ml
		Gatorade (Naranja, uva, lima, limón, ponche)	350 ml	\$192.00
500 ml	\$320.00			
600 ml	\$348.00			
1 lt	\$212.00			

Tabla 8. Fuente Herdomo (2016). Precio de productos comercializados por Herdomo.

2.5.3 Plaza

2.5.3.1 Ubicación y Territorio de alcance

Herdomo se encuentra ubicada actualmente en Camino a Resurrección No 5425 en la ciudad de Puebla, Pue. C.P. 72590

El territorio asignado para su atención son los estados de Puebla y Tlaxcala

Ubicación Geográfica de Zona de Atención Herdomo



Imagen 1. Fuente de elaboración propia con información del embotellador. Área de atención y venta de Herdomo.

2.5.3.2 Canales de Distribución

Para efecto de iniciar bajo una misma mirada se comenta: “Un canal de distribución es un conjunto de personas y organizaciones responsable del flujo de productos y servicios, desde el productor hasta el usuario final”. (Weitz, Castleberry & Tanner, 2005).

En el caso de Herdomo y, en general en todas las embotelladoras que colaboran con grupo PepsiCo los canales de distribución responden a la organización por zonas geográficas así como por el tipo de cliente, siempre privilegiando el fácil acceso a los productos por parte del consumidor final:

- Distribuidores, son personas físicas o morales con los cuales la organización maneja una lista de precios preferencial y existe contrato a largo plazo, en algún tiempo, se les dotó de enfriadores como comodato, presupuesto en pinturas, toldos, tapasoles y exhibidores del producto. Este canal se diferencia por abarcar una zona exclusiva en común acuerdo con el Embotellador, en el territorio asignado al distribuidor el embotellador no tiene autorizado ejercer la labor de venta, normalmente son zonas apartadas o de difícil acceso a las cuales el embotellador prefiere no ingresar por diversas circunstancias como pueden ser lejanía, altos costos de distribución, entre otras.
- Mayoristas, son personas físicas, con las cuales existen negociaciones, el beneficio es al momento y de acuerdo al volumen que manejen, la relación es complicada debido a que es producto que queda dentro de la zona de territorio asignado a las Unidades de negocio, lo que origina que muchas de las veces sean competencia directa de la fuerza de ventas del embotellador.
- Mercado Moderno. Dentro del argot de los embotelladores se les llama así a las cadenas de autoservicio, tales como Walmart, Soriana, entre otros.
- Mercados Especiales. Son las cuentas nacionales con las cuales existe un contrato de exclusividad de por medio, como KFC, Domino´s, Subway, entre otros.

- Mercado Tradicional. Se le denomina así a las rutas propias del embotellador, las cuales están definidas por recorridos lógicos donde se abarca la zona que tiene a su cargo cada unidad de negocio, el personal que atiende a los clientes, mayoritariamente misceláneas y abarrotes debe cubrir indicadores de ventas, no sólo vender el producto per sé, sino también exhibirlo, darle rotación, comentar promociones, mercadear el enfriador, paquetes especiales... todo lo anterior debe ser cubierto dentro de la técnica de ventas denominada “ pasos de la visita” y el porcentaje de venta asignado por caja se ve reflejado en su pago hasta que está efectivamente cobrado.

Para dar servicio al mercado tradicional que representa más del 35% del presupuesto anual (Embotellador, 2016) el embotellador cuenta con:

- Rutas de Autoventa, se encargan de brindar atención mayormente en la periferia de las ciudades, en los poblados donde también llega la distribución de los Productos que embotella Herdomo. Generalmente la ruta lleva lo que se denomina carga básica, que son un número de cajas determinada de aquellos productos de mayor consumo en la zona y, de algún lanzamiento o promoción vigente (por ejemplo, paquetes de agua o paquetes patrios), a bordo van un vendedor y un ayudante, entre ambos acomodan el producto, verifican caducidades, dan rotación, colocan material publicitario e informan al detallista de promociones vigentes y ofrecen los productos. La característica principal de la autoventa, es que en la misma visita al cliente se ofrece y vende el producto. Atiende alrededor de 90 a 100 clientes.
- Rutas de Preventa, el personal de preventas normalmente se desplaza en motocicletas, disponen de mayor tiempo de servicio por cliente ya que atienden de 50 a 75 a lo largo de la ruta, dependiendo del tipo de clientes que visite y el espacio disponible en la tienda para la marca. Sus funciones básicamente son las mismas que las de autoventa sólo que el portafolio de productos que maneja es mayor, por lo que debe contar con habilidades comunicativas mayores para la colocación de los productos y poder exhibirlos en mejores posiciones. La zona local está mucho más competida en productos que la periferia. La preventa se caracteriza por tomar el pedido, es decir, no lleva a bordo de ruta producto alguno (salvo raras ocasiones), se limita a dar servicio y tomar el pedido para que este sea entregado en una visita posterior por el personal de reparto. Al mismo tiempo, realiza búsqueda continua de nuevos clientes en el territorio que cubre.

- Reparto. Son unidades que llevan consigo la carga de producto prevendida el día anterior normalmente por dos preventas que atienden zonas contiguas, regularmente el recorrido lógico cambia ya que es de acuerdo a los clientes que solicitaron producto. Se encarga de mostrar el producto al detallista, cotejar contra lo prevendido, acomodarlo y recibir el cobro del producto efectivamente entregado. La ruta cuenta con 2 personas normalmente, aunque puede ser mayor dependiendo de las cajas a entregar en el día.

Cabe mencionar que al referirse al término “ruta”, se hace alusión a una zona determinada, que incluye clientes actuales, potenciales y clientes dados de baja, asignados a un determinado vendedor, quedando definidos límites geográficos con la finalidad de facilitar el control diario y el servicio al cliente.

Las rutas de preventa, son a las que le ha apostado la embotelladora, el personal debe tener habilidades comunicativas, en especial hacia el tendero, ofrecerle un servicio percibido de calidad, además tener conocimiento y manejo de portafolios de producto diferenciado.

2.5.4 Promoción

Con el objetivo de informar, influir y recordar a los clientes, tanto reales como potenciales, de los productos que Herdomo comercializa a fin de lograr un cambio hacia sus actitudes y comportamientos bajo la premisa de ganar-ganar; en GEPP se llevan a cabo actividades apoyados en las herramientas propias del mix de promoción, también conocidas como comunicaciones en marketing.

2.5.4.1 Presencia de la CIM en Herdomo

Al ser Herdomo un embotellador de GEPP, las estrategias se realizan en el Corporativo y se utiliza la comunicación interna para, que, por medio de herramientas comunicativas los miembros de la organización participen en el logro de objetivos, se dan a conocer las estrategias y acciones a implementarse en cada uno de los territorios... dicho lo anterior Herdomo no diseña las formas de abordaje hacia el tendero o consumidor, más sí tiene la importante misión de implementarlas y ejecutarlas de manera correcta por medio de la fuerza de ventas para cumplir con el alma de la embotelladora... el servicio al cliente y la venta, buscando relaciones durables y rentables para ambas partes.

2.5.4.1.1 Publicidad

La publicidad se presenta en el día a día del embotellador bajo las dos perspectivas abordadas⁹. Por un lado a nivel nacional donde el mensaje a nivel masivo se centra en la presentación de los productos del portafolio bajo promociones o simplemente recordación de marca con la finalidad de lograr la venta, “el destape”, en cada uno de los puntos donde se encuentra¹⁰ para seguir siendo una alianza rentable entre PepsiCo y los embotelladores de grupo GEPP. Sin embargo, desde otra perspectiva se muestra la publicidad como punto de encuentro, en este caso en el punto de venta y es que, sería complicado lograr la venta de producto sin tener una interacción con el detallista, sin conocer sus necesidades y, a la vez, las de sus clientes.

Al practicar la fuerza de ventas actividades de comunicación comercial, utilizan la publicidad como herramienta en misceláneas y abarrotes para dar a conocer los productos, se reconoce su vital importancia dentro de las acciones comerciales es por ellos que dentro de la técnica de ventas existe un momento específico dedicado a aprovechar la publicidad nacional y hacerla visible en el punto de venta.

⁹ Tanto para vender algo (Treviño, 2010) como para procurar espacios de comunicación e interacción (Alameda, 2004).

¹⁰ Autoservicios, tiendas de conveniencia, restaurantes, misceláneas o abarrotes

La fuerza de ventas de manera permanente cuenta con apoyo de publicidad en medios de comunicación masivos a nivel nacional, así como de posters, colgantes, collarines, exhibidores y demás accesorios necesarios en la tienda ya sea para recordación de promociones, de marca o campaña de precios.

Dependiendo de aquello que se comunique y su vigencia será el tipo de publicidad que se encuentre en el punto de venta, es decir, si lo que se pretende es dar a conocer un paquete con una vigencia corta, se encontrará publicidad básica (un poster y un exhibidor en mostrador), ahora que si se pretende una campaña de recordación de marca los materiales serán de mayor durabilidad (por ejemplo exhibidores, banderolas de láminas, tripiés).

Las cantidades a solicitar de material publicitarios por cada Unidad de negocio dependerán de la segmentación por tipo de cliente, las oleadas consideradas para reforzamiento, así como vigencia de la actividad a realizar.

Se puede observar cómo logran combinarse los micro y macro entornos, donde lo que se hace a nivel medios masivos logra un efecto, así mismo las actividades cotidianas las cuales permiten reforzar las relaciones a largo plazo y ver a la organización cercana a sus clientes.

2.5.4.1.2 Relaciones Públicas

En la actualidad el ejercicio de las relaciones públicas por parte de Herdomo se realiza para difundir la información, siendo su flujo unidireccional, es decir, pugna por una comunicación completa, fidedigna, objetiva, buscando la información hacia sus públicos.

Las relaciones públicas se manejan de manera interna, buscando comunicación con accionistas, directores, administrativos, empleados; así mismo de manera externa se busca relacionarse de la mejor manera tanto con clientes como con proveedores, reconociendo la importancia de ambos para el buen desarrollo de la organización.

Aunque no existe una figura como tal dentro de Herdomo, que realice las acciones propias de un publicirrelacionista, es una actividad que permea a personal de recursos humanos, el departamento de *marketing* y ventas en su mayoría.

Las actividades que se realizan dentro del departamento de Recursos Humanos en apoyo a las relaciones públicas son primordialmente de manera interna, tales como:

- Revista interna
- Tablón de anuncios
- Carteles
- Organización de Convenciones
- Organización de acontecimientos
- Relaciones con el sindicato
- Juntas generales
- Cursos
- Gestión de quejas
- Visitas guiadas

Por su parte el departamento de Marketing de manera interna tiene injerencia en este punto en los siguientes aspectos:

- Organización de acontecimientos
- Concursos y premios

Y externamente:

- Acciones en los medios
- Gestión de acontecimientos públicos
- Ferias
- Presentaciones e inauguraciones

Por otro lado, el área de ventas apoya a las funciones propias de las relaciones públicas, de manera interna:

- Relaciones con el sindicato
- Juntas generales
- Ferias y exposiciones

Y, de manera externa:

- Informes sobre la cartera de productos
- Ferias y exposiciones
- Desarrollo de ayudas al sector
- Patrocinio de actividades de interés
- Acciones sobre organismos públicos

2.5.4.1.3 Promoción de Ventas

De acuerdo con el cronograma de actividades anuales y hasta antes de unificar los embotelladores para crear Gepp, todos y cada uno de los embotelladores bajo la licencia de la marca Pepsi, tenían de tres a cuatro promociones al año, las cuales consistían en cambio de tapas por producto gratis, entrega de premios marcados debajo de las taparroscas e inclusive alianzas con Sabritas y Gamesa, empresas que comparten la firma PepsiCo.

Las promociones buscan impulsar la rotación en el punto de venta y, no necesariamente incluye a todos los productos que se distribuyen, dependerá de las marcas a las que se requiere impulsar aunado de aquellas que sirven de apoyo para lograrlo.

El incentivo que normalmente se maneja al detallista por el canje es en producto de 600 ml., los cuales son ingresados con código especial al sistema.

- Promociones de GEPP // Herdomo dirigidas al consumidor.

Dentro de los objetivos se encuentra crear ventas a corto plazo, así como generar un acercamiento del producto al consumidor.

Son a nivel nacional y normalmente ligado a alguna figura pública, buscando conexión con el consumidor.

Se presentan las siguientes:

- Premios, son los que mencionados debajo de las taparroscas, pueden ser desde líquidos gratis hasta premios de mayor valor ¹¹.
- Los cupones son utilizados normalmente por las brigadas de comodatación alrededor de la zona donde se haya colocado algún enfriador, su objetivo es incentivar la compra de producto en el punto de venta, los cupones traen diferente valor de acuerdo a la presentación a comprar, se destinan para desplazar producto de 2.5 lt. y 600 ml.

¹¹ Se han entregado desde laptops hasta montos de \$50,000.00.

- Los paquetes promocionales en presentación de 2.5 lt. utilizados para desplazar un grupo de productos aprovechando la temporada, a un costo menor que aquel que se pagaría por comprar cada producto por separado, los más recurrentes son:
 - Paquete patrio (Pepsi, Kas y agua mineral Plus).
 - Paquete Santo (Pepsi, Mirinda, Manzanita Sol).
 - Paquete Navideño (Pepsi, Manzanita Sol y Sangría Casera).

 - Pruebas/ Degustaciones, para el caso de Mercado Tradicional, es decir, misceláneas y abarrotes, se realizan pruebas de producto únicamente cuando existe algún lanzamiento en el portafolio habitual de productos¹².
 - Concursos, sorteos o juegos, se han realizado en agua de mesa Santorini, consistía en ingresar códigos donde podías hacerte acreedor a la remodelación de tu casa.
- Promociones del Fabricante.

Al ser Herdomo Embotellador también se consideran los siguientes puntos:

 - Publicidad Cooperativa, Herdomo apoyo a algunos de sus clientes con éste tipo de publicidad, aunque son los menos, es decir, no es una actividad que se realice de manera continua.
 - Promociones basadas en el precio, se utilizan de manera calendarizada o bien se solicita autorización al corporativo a fin de mes para generar venta y lograr llegar al presupuesto asignado.
 - Ayudas para expositores, estos apoyos se dan en tiendas de conveniencia para atraer a los clientes, se “viste” afuera de la entrada con la marca y se atrae con juegos, edecanes y animador (a).

Como puede observarse, Herdomo maneja diversas promociones de manera constante a cada uno de los canales, con la intención de estar presente en todos los lugares donde pueda ofrecer sus productos y lograr así estar cercano al consumidor.

¹² En Mercado Moderno, es decir, tiendas de autoservicio, la degustación se ofrece de manera regular.

2.5.4.1.4 Ventas Personales

Durante la técnica de ventas realizada por los preventas de Herdomo la venta personal representa un punto medular para convertir los esfuerzos realizados por toda la cadena de valor a la venta de una o más cajas de algunos de los productos comercializados.

El preventa tiene el claro objetivo de cerrar la venta al tiempo que debe mantener la confianza del cliente, para ello deberá utilizar las herramientas que posea para persuadir al detallista y lograr al cierre de la venta siempre buscando el mutuo beneficio.

Durante el proceso de ventas de Herdomo, tendero y detallista interaccionan de manera constante, sin embargo, hay momentos críticos e ineludibles:



Fig. 4 Fuente de elaboración propia con información de Herdomo (2016). Técnica de Ventas Preventas Herdomo "Pasos de la Visita".

De acuerdo a la figura 4, estos son: Saludo al cliente y presentación y cierre.

El saludo al cliente es crítico debido a que es la impresión que se da de manera casi automática al verse, saludarse, reconocerse... intervienen un sinnúmero de cuestiones, tales como vivencias pasadas (la última visita por parte del preventa, la recordación de algún pendiente por ejemplo), presentes (los estados de ánimo de cada uno), el objetivo de venta y servicio por parte del preventa, las necesidades del detallista; dotando de un entorno único para una acción tan común y aparentemente superflua como lo es la venta... Posteriormente se encuentra otro momento de interacción directa preventa/detallista, durante la presentación y cierre, es decir, cuando el preventa le presenta la propuesta de compra, la cual deberá abordarse con pleno conocimiento del por qué requiere los productos propuestos.

El preventista debe contar con una mirada global, compleja; no es sólo vender algún producto para cubrir la cuota del día, que posteriormente represente un problema para su desplazamiento por haberse colocado en un punto de venta donde los clientes no lo consumen, que resulte una molestia para el detallista... al contrario, deberá colocar como prioridad la buena relación con el tendero y la confianza que este le concede.

Es en estos momentos donde el preventista se enfrente a diversos factores que pueden resultar favorables o no al momento de la visita, tales como:

- La comunicación verbal, el saber expresarse, el lograr escuchar, conducir tu idea y que el detallista la apropie, poseer con herramientas útiles para comunicarse es mandatorio.
- Ejecutar correctamente, el patrón de acomodo del enfriador, de exhibiciones, rotación del producto con el objetivo de que el producto esté al alcance del consumidor y en las mejores condiciones para su consumo.
- Conocimiento de los productos, sus bondades y diferenciación frente a la competencia, razones del por qué el detallista debe tenerlo en su tienda y traducirlo a los beneficios que tendría al adquirirlo.
- Imagen, el cuidado de su persona, vestimenta, calzado.
- Comunicación No Verbal, analizar, decodificar y responder correctamente a los gestos posturas, expresiones por parte del detallista.
- Los ruidos, las interrupciones de clientes que ingresen, de otros proveedores...
- El entorno con todas sus aristas.

Hay en cada visita un sinnúmero de cuestiones de las cuales el preventista no tiene intrusión, sin embargo hay otras, las cuales están a su alcance lograr cambios, depuraciones, adiestramiento para aplicarlas mejor y lograr una atención cálida, cercana y de confianza con el cliente. Una de ellas es la técnica “Pasos de la visita”.

2.5.4.1.4.1 ¿En qué consiste la técnica de ventas pasos de la visita de preventas?

Es la técnica de ventas utilizada por la fuerza de ventas de Herdomo, consta de 7 pasos, es aquí, en este momento de verdad, donde todos los esfuerzos de la cadena de valor, todas las estrategias de marketing, de ventas, se definen...

“En la venta personal el vendedor tiene como objetivo cerrar la venta y mantener la confianza del cliente, para ello debe utilizar técnicas de ventas basadas en la negociación. Vender es persuadir, convencer al posible cliente de que el cierre de la venta se hace, siempre, en beneficio de ambas partes” (López & Lobato, 2006).

Los pasos se enumeran y describen a continuación:

1. Preparación de la visita en este punto, el preventa
 - a. revisa su carpeta, donde puede observar pendientes que tuviera con el detallista, tales como solicitud de enfriador a comodato, de toldos, etc.
 - b. nombre del detallista,
 - c. qué productos compró en la última visita,
 - d. si está considerado para la introducción de algún producto o la compra de algún paquete

Es un recordatorio del estatus del cliente y cuál es el objetivo de compra, para determinar la estrategia de abordaje.

2. Saludo al cliente
 - a. es corto, de preferencia por su nombre,
 - b. haciendo un pequeño comentario para romper el hielo, algunos ejemplos podrían ser: el clima, el futbol, el regreso a clases...en fin.
 - c. Se sugiere, hacer una breve acotación de alguna promoción o paquete especial (si estuviera considerado) para generar interés en el detallista.
 - i. Se toma el concepto de Atención del modelo AIDA¹³
 - d. Solicita autorización para acceder al enfriador y bodega o trastienda (si los hubiera).

¹³ Aunque el modelo es presentado para la elaboración de mensajes publicitarios, se retoma brevemente en este nivel de la técnica de ventas con la finalidad de captar la atención e interés del detallista.

3. Identificar oportunidades

- a. El preventa hace un rápido inventario de la existencia de producto en el punto de venta,
 - i. tanto en exhibición como en trastienda (si la hubiera),
- b. reconoce posibles espacios donde pueda mostrar el producto,
- c. reconoce actividades que esté realizando la competencia
- d. toma nota

4. Mercadeo

En este paso se aplica el concepto anglosajón de *merchandising*, el cual se define como:

“conjunto de técnicas que se aplican en el punto de venta para motivar el acto de compra de la manera más rentable, tanto para el fabricante como para el distribuidor, satisfaciendo al mismo tiempo las necesidades del consumidor. Está totalmente comprobada la influencia que tiene en la venta que el producto esté colocado en uno u otro espacio. Si el producto no está colocado en el lugar correcto decrece notablemente su ratio de ventas” (Muñiz R., 2016).

- a. es decir, revisa caducidades
- b. le da rotación al producto,
- c. resurte y acomoda el enfriador, tanto el interior de este de acuerdo al patrón de acomodo sugerido, a la capacidad del enfriador y a los productos que maneje el punto de venta, como el copete,
- d. busca y surte segundas exhibiciones disponibles,
- e. así como la colocación del producto es importante, también se requieren medios para dar a conocerlo de manera efectiva, es decir, se trabaja en la publicidad en el lugar de venta, denominada frecuentemente PLV (*point of sale display*) haciendo presente en:
 - i. Exhibidores, los cuales son muebles o estanterías diseñados específicamente para mostrar productos o publicidad asociada a los mismos.
 - Buscando espacios “rompe tráfico”, es decir, por los cuales forzosamente debe pasar el cliente al momento de ingresar a la tienda o bien a un costado del mostrador principal, junto a la botana

(por ser un buen complemento de consumo), generalmente junto a la marca Sabritas por ser del mismo grupo.

- ii. Displays, son pequeños soportes de cartón, contienen una o varias botellas, pueden ser de diversas o de la misma presentación, normalmente se colocan en el mostrador del detallista, buscando recordación de la existencia del producto en el tienda. Normalmente se utilizan para promociones o paquetes, por ejemplo, en el mes patrio se coloca uno producto de cada uno de Pepsi, Kas y Agua Mineral Plus.
- iii. Carteles, es el elemento más utilizado en el punto de venta, pueden ser:
 - Pósters, los cuales se colocan en el exterior de la tienda
 - Collarines, colocados en las botellas, posteriormente estas pueden ser presentadas arribas del enfriador como copete o bien, dentro del enfriador frenteadas.
 - Preciadores, se utilizan para informar el precio del producto, pueden presentarse dentro de espacios plastificados en el enfriador o bien por fuera con adhesivo.

Se desprende los carteles con vigencia expirada, se resurten segundas exhibiciones disponibles, se buscan nuevos espacios dentro de la tienda donde pueda ser benéfico mostrar el producto, porque el propio producto puede funcionar como un instrumento eficaz de comunicación publicitaria.

5. Cálculo del pedido sugerido

- a. Donde, de acuerdo a lo recabado en los anteriores puntos¹⁴ se deduce lo que el detallista requiere para tener lo necesario para sus clientes en cuanto a productos de la familia Pepsi se refiere.
- b. Se toma nota de la necesidad de producto observada
- c. Se realiza un cálculo de acuerdo al requerimiento identificado

¹⁴ existencias propias y de la competencia, objetivos de ventas, desplazamientos, actividades especiales, entre otras.

6. Presentación y cierre

Es donde se presenta explícitamente el elemento de la CIM “Venta personal” dentro de los pasos de la visita.

- a. se hace un pequeño recuento con el detallista de los productos con los que cuenta físicamente,
- b. del trabajo de mercadeo que se realizó,
- c. se abordan pendientes (si los hubiera), posterior a ello,
- d. en este paso se presenta alguna promoción vigente, apoyados en material de apoyo específicamente realizado para el detallista como volantes, debe comentarles el nombre de la promoción, en qué consiste, qué productos son los participantes, la mecánica, el incentivo por ser parte de ésta y la vigencia.
- e. se indican los productos que se sugieren para tener un stock óptimo y el monto que representan
- f. se desvanecen dudas u objeciones
 - ante la argumentación el cliente maneja objeciones, es por ello que el preventa es capacitado en mediante talleres de venta realizados en las Unidades de Negocio, siendo este, el momento de aplicación.
 - Según la RAE (Real Academia de la Lengua), una objeción es la razón que se propone o la dificultad que se presenta en contrario de una opinión o designio o para impugnar una proposición.
 - Existen objeciones reales (argumentos con los cuales dispone el detallista para no realizar la compra en las condiciones que se le propone) dado el caso, el preventista debe analizarlas y refutarlas, por otro lado, se encuentran las excusas (cuando el cliente no está interesado, sin embargo, evita comentarlo abiertamente).
- g. se llega a un primer acuerdo de venta con el detallista, este paso es de suma importancia, debido a que primero se debe sugerir y concretar la compra de productos a precios de lista, los cuales dan un mayor margen de utilidad para la empresa.

- h. posteriormente, se retoma el tema de algún paquete o promoción especial para la tienda, los beneficios y el monto que representa
 - i. Aquí es donde interviene la parte final del modelo AIDA
 - Desire/ Deseo: Retomar la conversación del paquete o promoción que le había comentado al llegar a la tienda (miscelánea o abarrotes) Comentarle los beneficios de obtenerlo, generando la necesidad de obtenerlo.
 - Action/Acción: aquí es donde se concreta el modelo AIDA. Una vez convencido, el cliente quiere comprar el producto.
 - i. se llega al acuerdo definitivo
 - j. se repite los productos, empaques y/o sabores acordados
 - k. se le da a conocer el monto final, el día de entrega del producto y fecha de próxima visita
 - l. se despide nuevamente por nombre, de ser posible.

7. Conclusión de la visita

- a. Afuera del local el preventa recapitula lo realizado, se autoevalúa, traslapando los objetivos iniciales contra los resultados obtenidos.
- b. Toma notas

En este proceso de ventas, es donde convergen y se manifiestan los esfuerzos especificados en cada uno de los elementos de la CIM, es decir, Publicidad, Relaciones Públicas, Promoción de Ventas y Venta Personal, en cada uno de los pasos pueden y deben contemplarse estos elementos, presentándose transversalmente a fin de lograr el objetivo final de la visita, es decir, la decisión de compra por parte del detallista.

Por otro lado, adicionado a los factores antes mencionados, los cuales son de suma importancia para dotar de claridad y herramientas precisas al preventa, deberá considerarse además del ¿qué hace?, el ¿cómo lo hace?, es decir, su estado de ánimo, si es claro en sus comentarios, si se muestra seguro y con conocimiento; sin dejar de lado las expectativas del detallista con respecto al preventa, ¿siente confianza, empatía?, lo anterior aunado a la complejidad del sistema en el que viven y forman parte, un sistema cargado de competencia, donde todos los proveedores son competencia, no únicamente los de otras marcas de refresco, donde los espacios en el punto de venta son sumamente asediados y el dinero disponible en cada miscelánea o tienda abarrotes para resurtirlas es finito, por lo que el tendero también maneja una estrategia propia intentando tomar las mejores decisiones en beneficio de su tienda y, a su vez, del ingreso que ésta representa.

2.5.4.1.4.2 Indicadores de medición mensual de Preventas

Existen indicadores mensuales que determinan el logro de los objetivos traducidos a lo que se requiere de la labor de cada preventa, a medida que el personal cubra estos indicadores, la empresa los considera más capaces para las actividades diarias asignadas, tales indicadores de acuerdo a la información proporcionada por personal de ventas del embotellador son:

- CDG, Clientes de gestión, son indicadores de programa de lealtad ejercido por el embotellador, se evalúa sólo para preventas Plus. Se evalúan aspectos como:
 - Portafolio de productos
 - Posición dominante
 - Enfriador sin contaminar (sin productos extraños a la marca)
 - Publicidad
 - Promorack
 - Precios

Cabe hacer mención, para efectos de atención a clientes de preventa, ésta actividad se ha subdividido en dos:

- Rutas básicas, son aquellas que atiendan a clientes donde el enfoque está en:

Mantener y optimizar, son aquellas misceláneas y abarrotos donde se encuentra presente la marca sin enfriador o tal vez con alguno pequeño, alguna exhibición secundaria, donde el producto se desplaza a un ritmo aceptable y no representan mayor inversión, (no se consideran para presupuestos de fachadas, toldo o tapasol, por ejemplo).

- Rutas Plus, son aquellas donde el enfoque del embotellador se encuentra en:

Blindaje y Desarrollo, es decir, son aquellas misceláneas y abarrotos donde es imperante estar presentes y de la manera más adecuada, con exhibidores, presencia en enfriadores propios o del detallista. Son puntos de venta importantes en la zona, desde la visión general del mercado y desde el punto de vista del embotellador, es decir, aquí se consideran no sólo aquellos puntos de venta que representan alto volumen para el embotellador, sino también aquellos donde la marca pueda tener una débil presencia sin embargo la tienda es de alto tráfico (aunque no necesariamente de productos de la marca).

- Portafolio prioritario, debe tener presente un porcentaje de sku's para cumplir con el objetivo dispuesto.

Este punto es muy importante, dado que, no todos los productos o empaques con los que cuenta la embotelladora le representan el mismo ingreso o rentabilidad, por ello no sólo se debe estar presente en el punto de venta, si no hacerlo con empaques de demanda, de rotación y también con aquellos de mayor margen de ganancia.

- Cumplimiento de volumen, necesario para cumplir con el presupuesto asignado.
- Indicadores de compra, se miden dos:
 - Efectividad de visita
 - Efectividad de compra
- Productividad equipo frío, los clientes que cuentan con enfriador por comodato, es decir, a préstamo por parte del embotellador, para lograr mantenerlos es necesario cubrir una cantidad de cajas mensuales, ésta dependerá del tipo de enfriador, de su capacidad. En este punto es lo que se evalúa. Si un detallista con enfriador está teniendo problemas para el cumplimiento de las cajas mensuales requeridas se procede a actividades, como ejemplo cuponeo en la zona como apoyo para el desplazamiento del producto o bien se dota de una enfriador de menor capacidad.
- Cartera de clientes. Se identifica los clientes sin compra y la razón, se realizan altas de clientes, se depuran las bases de datos, lo anterior buscando tener una base de datos confiable, ya que sobre ésta se trazan acciones para el cumplimiento mensual de objetivos.

Para determinar los tipos de clientes, dividirlos por giros, ubicarlos por zonas, categorías y demás factores necesarios para que el quehacer cotidiano resulte más fino y los esfuerzos se traduzcan en mayor rentabilidad para Herdomo y por ende para grupo GEPP, se cuenta con un departamento que se encarga de todo ello y está en constante innovación y comunicación con ventas, por ello resulta una actividad vital y constante la actualización de la base de datos en conjunto.

A continuación se muestra una tabla realizada con la información del embotellador donde se determinan los porcentajes que tiene cada actividad mostradas líneas arriba:

Indicadores	Rutas PLUS	Rutas Básicas
CDG	20%	
Portafolio Prioritario	15%	20%
Volumen vs. AOP	35%	40%
Indicadores de Compra	10%	20%
Productividad Equipo Frío	10%	10%
Cartera de Clientes	10%	10%

Tabla 9. Fuente de elaboración propia con información del embotellador. Indicadores Mensuales de Desempeño.

Lo presentado anteriormente hasta estas líneas es con la finalidad de mostrar el entorno con el cual se encuentra de diariamente el preventa a fin de ver la ejecución de los pasos de la visita desde un enfoque holístico, integrador y complejo donde cada una de las esferas de la realidad tanto del preventa, como del detallista, del mercado y de la organización misma convergen en este momento de encuentro, ya que nada se encuentra aislado, todo influye en mayor o menor grado y juega una papel fundamental en las decisiones por parte del detallista y, por ende, en el éxito o fracaso de la ejecución de la técnica de ventas en el punto de ventas empleada por el preventa.

Se muestran los cambios que ha tenido la compañía buscando alianzas que la hagan estar presente en el mercado... tan cambiante, se describen las destrezas con las cuales debe contar el personal de ventas, se plasma un tanto la realidad de la marca Pepsi en el mercado, las limitaciones internas y externas con las que debe conducirse el preventa; así como la parte teórica de los conceptos a emplear a fin de sensibilizar la necesidad de su presencia y utilización dentro del problema de investigación.

Aunque la CIM es relativamente emergente en sociedades como la mexicana, en Estados Unidos se muestra el concepto y sus bondades desde inicios de la década de los 90's es por ello que se analizarán los elementos de la Comunicación Integral en Marketing (CIM) en la técnica "pasos de la visita" entre el preventa y detallista a fin de identificar los elementos determinantes en la decisión de compra; se analizarán los elementos de la comunicación interpersonal que deben estar presentes en los preventas para afianzar la relación con los tenderos que atienden a lo largo de sus rutas.

Dentro del problema de investigación se propondrán estrategias de mejora, si las hubiera, hacia la técnica de ventas "pasos de la visita" a analizar, cumpliendo con un factor implícito en la definición de estrategia per sé, que es llevar a la acción, presentar cambio, proponer una mejora.

“Yo puedo estar equivocado y tú puedes tener la razón y, con un poco de esfuerzo, podemos acercarnos los dos a la verdad”. Karl Popper

El presente capítulo tiene como finalidad dar a conocer cada uno de los pasos realizados para la recolección de datos, así como su fundamento teórico, el cual está basado en autores como Benassini (2009) y Hernández, Fernández y Baptista (2014).

El diagrama utilizado para la realización del proceso de investigación será el que presenta Hernández, Fernández y Baptista (2014):

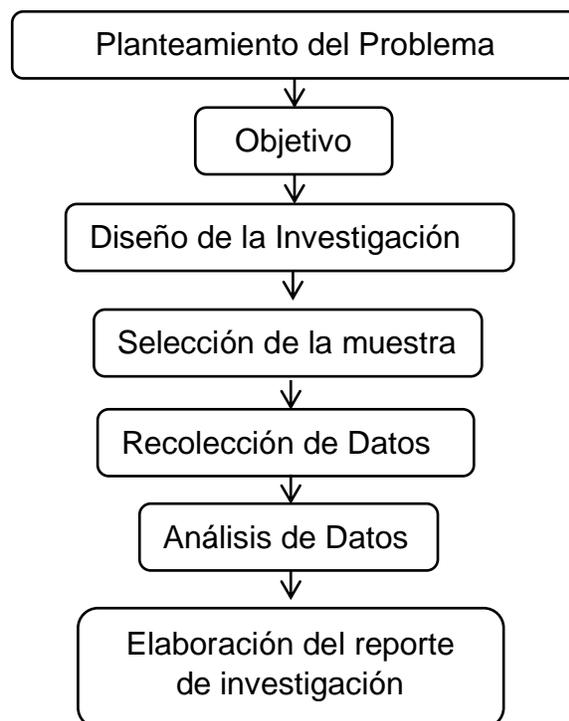


Fig. 5 Hernández, Fernández y Baptista (2014). Proceso de Investigación.

De acuerdo con Benassini (2014) “Este procedimiento no es una sucesión mecánica de pasos independientes; más bien, es un conjunto de actividades interrelacionadas que con frecuencia se traslapan”.

3.1 Planteamiento del Problema

La investigación se llevó a cabo en el Cedex de Planta, porque, aunque Herdomo cuenta con otras unidades de negocio es este uno de los Centros que ha recibido mayor capacitación hacia la fuerza de ventas y ha sido elevado del grado de UNE (Unidad de Negocio) a Cedex (Centro de Excelencia) teniendo como resultado un mayor seguimiento de las actividades diarias a la fuerza de ventas por lo que representa una investigación relevante en el desarrollo del conocimiento hacia el personal de ventas.

Las rutas seleccionadas son las siguientes:

CEDI	Clasificación	Ruta	Grupo	Crecimiento Clientes Vs Año Anterior
PUEBLA PLANTA	Plus	324	Gpo 16	46%
PUEBLA PLANTA	Plus	327	Gpo 13	54%
PUEBLA PLANTA	Básica	206	Gpo 2	62%
PUEBLA PLANTA	Básica	214	Gpo 7	45%

Tabla 10. Fuente Herdomo (2017). Rutas seleccionadas.

Las Colonias en la Ciudad de Puebla atendidas en cada Ruta son las siguientes:

Colonias atendidas Rutas 324	
San Miguel	Jardines de Amozoc
Concepción	Benito Juarez
Amozoc	Xonaca I
Vegas	Arboledas de Guadalupe
Concepción capulac	Plazas de Guadalupe
Azteca	Santo Angel Amozoc
La venta amozoc	San Antonio Amozoc
Barrio La Preciosa Amozoc	Tepalcayuca Amozoc
Lomas 10 de mayo	Barrio Sto. Angel
Mexico 68	San Nicolás Amozoc
U.H. Magisterial	

Tabla 11. Fuente Herdomo (2017). Colonias atendidas por ruta 324.

Colonias atendidas Rutas 327	
16 de Septiembre	Linda Vista
20 De Noviembre	Loma Bella
Amozoc	Morelos
Ampliacion Guadalupe	Naciones Unidas
Animas	Sagrada Familia
Barrio Santiago	San Diego Cuatepec
Barrio Sto Angel	San Diego Ecatepec
Barrio Tepalcayuca	San Jacinto Abad Amozoc
Bugambilias	San Jose Las Flores
Casa Blanca	San Juan Chachapa
Chachapa	San Juan 3ra Secc.
Chamizal	San Lorenzo Amozoc
Cruces Amozoc	San Mateo Mendizabal
Cruz	San Miguel Amozoc
Cuauhtemoc	Santa Cruz Alpuyeca
El Arenal	Santo Angel
Guadalupe Mendizabal	Sn Jacinto Animas
Guadalupe Victoria	San José Las Flores Amozoc
Inf. Bugambilias Casa Blanca	Tepalcayuca
José Victoria	Villas De Amozoc
La Loma	Xonacatepec III
La Rinconada	

Tabla 12. Fuente Herdomo (2017). Colonias atendidas por ruta 327.

Colonias atendidas Rutas 206	
3 de Mayo	José Victoria
San Francisco	La Sagrada Concepción
Amozoc	Los Duraznos
Ampl San Lorenzo	Malintzi
Animas	Mexico 83
Aparicio	Nueva Aparicio Puebla
Barrio de La Cruz	Nueva San Salvador
Barrio de Santiago	Pinos Del Sur Amozoc
Barrio de Sn Miguel	Revolucion Mexicana
Barrio Sagrada Familia	Rincon De San Aparicio
Barrio San Antonio	Rinconada San Matias
Barrio San Miguel	Roma
Barrio Santo Angel	Sagrada Familia
Barrio Tepalcayuca	San José de Las Flores
Cerro Del Marquez	San José Laguna
Cruces	San Nicolás
El Carmen	San Pedro
Fracc San Jose Amozoc	San Salvador
Fracc. Villa Frontera Puebla	Santa Rosa
Fuentes de Aparicio	Santo Angel
Ignacio Zaragoza	U. Hab. Tecnológico
Indios Verdes	Venustiano Carranza
Inf San Pedro	Villas San José
Inf. San Aparicio	Zaragoza
Jorge Murad	

Tabla 13. Fuente Herdomo (2017). Colonias atendidas por ruta 206.

Colonias atendidas Rutas 214	
2a Ampl. Guadalupe Hidalgo	Heroes De Nacozari
3a Secc. El Cobre	Jardines De San Manuel
3era. Seccion Guadalupe Mago	La Concepcion
3ra Ampliacion Guadalupe	Lares De San Alfonso
Ampliacion Cencalli	Las Palmas
Ampliacion Guadalupe	Leobardo Coca
Angeles Mayorazgo	Linda Vista
Aves	Loma Linda
Barrio De San Juan	Lomas Del Sol
Barrio De Santa Clara	Lomas Del Sol 1 Secc.
Buenos Aires	Los Angeles
Bugambilias	Mayorazgo
Chapulco	Minerales Del Sur
Concepción Guadalupe	Patrimonio
Concepción La Cruz	Pinos Mayorazgo
Concepción Sur	Plaza Boulevares
Constitución Mexicana	Prados Agua Azul
El Cerrito	Progreso
El Cobre Los Héroes	Reserva Territorial Atlixcáyotl
El Conte Puebla	S.N.T.E.
El Refugio	San Baltazar
El Triunfo	San Bartolo
Exranchovaquerias	San Francisco Teotimehuacán
Fracc. Héroes	San José Chapulco Puebla
Fracc. Santa Lucía 4	Santa Clara La Venta
Fraccionamiento Triunfo	Santa Lucia
Fuentes De San Bartolo	Valle San Ignacio
Granjas	Vicente Ferrer
Guadalupe Hidalgo	Villas Periférico
Guadalupe Hidalgo 2 Secc.	Volcanes del Sur Puebla

Tabla 14. Fuente Herdomo (2017). Colonias atendidas por ruta 214.

Las rutas se eligieron considerando:

- El desempeño en cada uno de los Indicadores mensuales que manejan los preventistas responsables de las rutas.
- Rutas con baja incidencia en accidentes.
- Rutas sin problemas de fallas de hand held
- El tiempo de permanencia en Herdomo de los preventistas responsables (mínimo un año).
- La seguridad a bordo de ruta.
- Rutas básicas y plus de acuerdo a la matriz de valor la cual se muestra a continuación:

Denominaciones de Clientes en función a su valor en el mercado

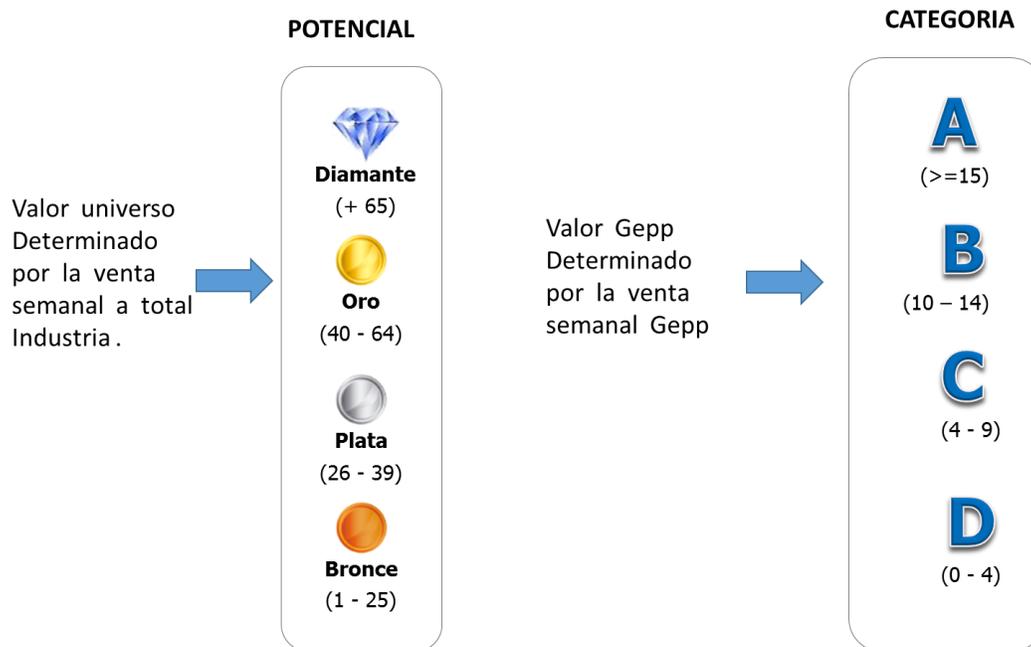


Fig. 6 Fuente Herdomo (2017). Denominaciones de clientes.

Matriz de Valor Clientes Gepp-Universo

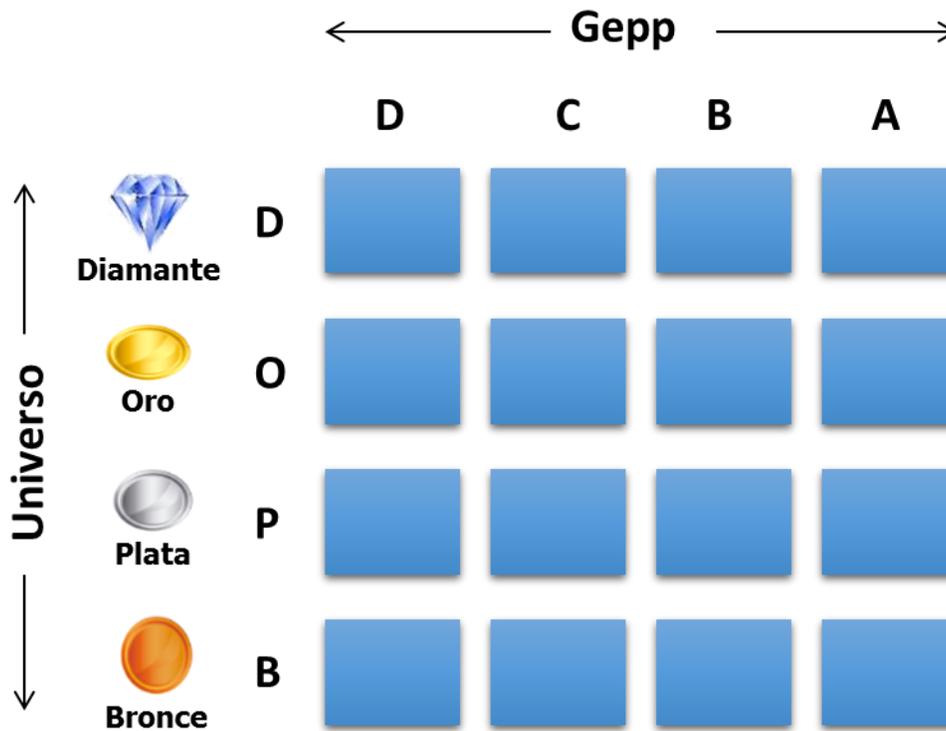


Fig. 7 Fuente Herdomo (2017). Matriz de Valor.

Donde se muestra la posición que tienen los clientes en función a su valor Universo - Gepp.

A continuación, se muestra la tabla de indicadores de desempeño valorados por Herdomo y grupo GEPP:

Ruta	GRUPO	Crecimiento Ctes. Vs AA	Total PORTAFOLIO	Efectividad VISITA	Efectividad COMPRA	Productividad de EQ. FRIO	Ctes. con COMPRA
324	Gpo 16	46%	49.4%	99.8%	77.3%	65.0%	94.8%
327	Gpo 13	54%	34.0%	95.9%	67.5%	54.4%	91.8%
206	Gpo 2	62%	39.9%	98.2%	70.4%	31.7%	88.4%
214	Gpo 7	45%	26.0%	92.1%	52.5%	21.8%	72.8%

Tabla 15. Fuente Herdomo (2017). Consideraciones para elección de la muestra de investigación.

3.2 Objetivo de la Investigación

La finalidad de este estudio de caso es entender lo que sucede en el punto de venta entre preventa y detallista durante el momento de verdad que representa la técnica de ventas “pasos de la visita”.

Los objetivos puntuales son:

1. Registrar notas de la ejecución de los pasos de la visita por parte del preventista.
2. Validar si existen elementos de la CIM en el punto de venta de los productos que comercializa Herdomo.
 - Observar la existencia de publicidad en el punto de venta (interior y/o exterior).
 - Examinar el manejo de las relaciones públicas por parte del preventista (informes sobre la cartera de productos, patrocinio de actividades de interés).
 - Identificar si el preventista le ofrece promociones de venta y su vigencia.
 - Reconocer el manejo de las ventas personales por parte del preventista con el detallista.
3. Conocer las motivaciones del detallista para adquirir productos de la familia Pepsi.
4. Escuchar por parte del detallista cómo evalúa al preventa.

Las técnicas utilizadas son: entrevista y observación directa; los instrumentos utilizados cuestionario semiestructurado y guía de observación respectivamente.

3.3 Diseño de la Investigación

3.3.1 Las dimensiones de la tipología

- Según la fuente de obtención de información. La Investigación es considerada como una fuente viva, son personas no recursos históricos.
- Según la extensión. Es estudio de caso debido a que investigará dentro de Embotelladora Herdomo, sin embargo, se trabajará con un subconjunto de detallistas atendidos por un par de preventistas.
- Según el control de las variables. No habrá control ni manipulación de variables por lo tanto se considera No experimental.
- Según el número de variables es Compleja.
- Según el nivel de medición es Cualitativa ya que lo que se desea es entender lo que sucede en durante la aplicación de la técnica de ventas que emplea Herdomo llamada “Pasos de la visita” entre preventa y detallista.

Atendiendo a Hernández, Fernández y Baptista, (2014) que comentan que: “la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto”, la recolección de datos se realizará in situ, es decir, en las misceláneas o abarrotes que corresponda teniendo como finalidad recabar información veraz en espacios conocidos por los sujetos de estudio.

3.3.2 Técnicas de Recolección de datos

- Según la estructuración. Se realiza por medio de dos técnicas:
 - a. Observación directa donde la participación es pasiva, es decir, el observador está presente pero no interactúa.
 - b. Entrevista semiestructurada, atendiendo al detallista, es un segundo momento donde la participación es moderada.
- Según el grado de interferencia. Se considera es de baja interferencia.

“Al aplicar el método de la observación el investigador se limita a ver y analizar las acciones y los hechos que le interesan, sin establecer comunicación con los objetos de estudio” (Benassini, 2014).

Algunas de las ventajas que sugiere Benassini (2014) son:

- Los acontecimientos se registran conforme se suscitan
- No se depende de los entrevistados para obtener la información deseada
- La información que se obtiene es exacta

Igualmente, Benassini (2014) comenta algunas desventajas entre las que se encuentran:

- Es muy difícil interpretar aspectos como motivaciones, gustos y preferencias
- Puede resultar costoso
- Puede suceder que los participantes cambien su comportamiento al sentirse observados

Dicho lo anterior y para otorgarle mayor validez a la investigación realizada, se acude a la entrevista utilizando como instrumento el cuestionario semiestructurado teniendo como meta el “ahondar en la mente del entrevistado para descubrir sus verdaderos sentimientos, actitudes, motivos y emociones. Es una conversación que, una vez que se establece la confianza entre el entrevistador y entrevistado, permite que fluya la información que no se podría obtener de otra manera, utilizando un cuestionario, por ejemplo” (Benassini, 2014).

Galán (2009) comenta que: “La entrevista, es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los

interrogantes planteados sobre el problema propuesto. Se considera que este método es más eficaz que el cuestionario, ya que permite obtener una información más completa.”

Cabe mencionar que una premisa básica para lograr el éxito en la entrevista es lograr la confianza del entrevistado realizando preguntas para profundizar al respecto.

Así mismo, para que la entrevista tenga éxito Galán (2009) comenta que se deben cumplir ciertos factores como:

- La persona que responda debe tener la información requerida para que pueda contestar la pregunta.
- La persona entrevistada debe tener alguna motivación para responder, esta motivación comprende su disposición para dar las respuestas solicitadas como para ofrecerlas de una manera verdadera.

Además de que, “como técnica de recolección de datos la entrevista tiene muchas ventajas; es aplicable a toda persona, siendo útil con los analfabetos, los niños o aquellas personas que tienen alguna limitación física u orgánica que le dificulte proporcionar respuestas escritas” (Galán, 2009).

3.3.3 De acuerdo a la manera de incorporar en la investigación la dimensión temporal

- Es una investigación actual.
- En la obtención de datos. Es una Investigación transversal, es decir, la obtención de la información se sitúa en un sólo momento o período del tiempo.
- Según el objetivo. Es una investigación exploratoria descriptiva debido a que el objetivo es entender lo que está ocurriendo entre preventa y detallista durante la técnica de ventas.

3.3.4 Instrumentos de Medición

Atendiendo al objetivo de la investigación se consideran un par de instrumentos de medición, de esta forma se tendrá un mayor panorama sensorial, teniendo por un lado un acercamiento de la ejecución del preventa en el punto de venta y, por el otro, la percepción de estas actividades y del valor que le representan al detallista.

Guía de Observación

Reporte de Ejecución de Técnica de Ventas del preventa

Día
Nombre del Preventa
Ruta No.

Nombre del detallista:
Nombre de la tienda:

Objetivo a cumplir	Preguntas	si	no	Evidencia	comentarios
	Antes				
1	¿Revisa información antes de ingresar el pdv?			●	
	Al ingresar				
1,5	¿Saluda al cliente por su nombre?			●	
5	¿Hace algún comentario para romper el hielo?				
1	¿Pide autorización para revisar trastienda y mercadear?				
	Durante				
1	¿Revisa existencias?				
1	¿Revisa caducidades?				
1	¿Da rotación al producto?				
1	¿Cuenta con enfriador?			●	
1	¿Es de Pepsi?				
1	¿Mercadea enfriador?				
1	¿Busca y/o resurte segundas exhibiciones?				
1,2	¿Existe publicidad (ej. Exhibidores, displays, posters, preciadores) vigente en el pdv?				
1	¿Calcula el pedido sugerido?				
1	¿Comenta al detallista existencias?				
1	¿Le dice al detallista la actividad realizada al momento? (Mercadeo de enfriadores y exhibiciones)				
1	¿Le comenta algún pendiente de la visita anterior?				
1,3,4	¿La presenta alguna promoción vigente (vigencia, productos participantes)?				
1,2	Si la preg. Anterior es positiva, ¿se apoya en material publicitario?				
1,3	¿Comenta los productos sugeridos?			●	
1	¿Se desvanecen las dudas del detallista?				
1	¿Cierra la primer parte del pedido?				
1,4	¿Presenta algún paquete especial?				
1,4	¿Sus ventajas?				
1	¿Llega a un acuerdo definitivo?				
1	¿Le repite los productos solicitados?				
1	¿Y el monto?				
1	¿Se despide nuevamente por nombre?				
	Al Salir				
1	¿Revisa su carpeta de seguimiento?				
1	¿Revisa logro de objetivos?				
Observaciones:					

Cuestionario Semiestructurado

Hola, buenos días mi nombre es Mariela Carmona y soy estudiante de la Maestría en Comunicación Estratégica de la BUAP, le visito porque estoy realizando una investigación para mi tesis de grado.
Le comento que todo lo expresado es únicamente para fines académicos por lo que le pido se exprese con total libertad.

Fecha:

Ruta:

Nombre del detallista:

Nombre del Preventista:

Nombre de la tienda:

Guía de tópicos	Pregunta
Aspectos Básicos	¿Desde cuándo tiene su tienda? ¿Cuánto tiempo tiene de vender productos Pepsi? ¿Cómo se llama su preventista? ¿Hace cuánto lo visita? ¿Qué días viene?
Evaluación del preventista	¿Cómo considera su trato? ¿Cómo considera su imagen? Cuando se dirige a usted, ¿lo escucha con claridad? ¿Qué opinión le merece? Algo positivo de ____ es: Algo que puede mejorar ____ es:
Razones de compra	Importancia de tener productos pepsi en el pdv Comparación entre ventas de pepsi y otras marcas ¿Le genera interés participar en las promociones por los incentivos que maneja? ¿Las promociones de Pepsi son de interés para sus clientes? ¿Le representa beneficios adicionales? ¿El servicio que ofrecen tiene algún peso positivo para usted? ¿El trato que ofrecen tiene algún peso positivo para usted? ¿Le resulta importante tener los productos por el hecho de que son productos de Pepsi?
Comunicación y Relación con el preventa	¿Cómo se lleva con....? ¿Ha tenido algún inconveniente con él? Cuál? ¿Se resolvió? ¿Cómo? Si su preventista lo invitara a un evento personal, ¿asistiría? De los preventistas de las marcas que lo atienden, ¿con quién tiene más afinidad? ¿por qué? El llevarse bien con ..., ¿es importante para usted? Si el preventa estuviera cerca de alcanzar su objetivo de ventas y usted pudiera apoyarlo a cumplirla aunque aún tuviera producto, ¿lo haría? Si tuviera que recomendar a ... con un familiar ¿lo haría? ¿Cómo evalúa el trabajo del preventista que lo atiende?
Directas	¿Por qué compra productos Pepsi? ¿Qué marca representa el modelo ideal de trabajo e imagen para usted? ¿Cuáles son las razones?

3.4 Selección de la muestra

La selección de la muestra en la investigación cualitativa, como la presente, tiene características importantes de mencionar, retomando a Hernández, Fernández y Baptista (2014): no es probabilística y no busca generalizar los resultados, así mismo, dan a conocer que el número de la muestra puede definirse por:

- La naturaleza del fenómeno
- Capacidad de recolección de datos
- Saturación de categorías
- Entendimiento del fenómeno

Por lo anterior, la esencia del muestreo cualitativo se define en la siguiente figura:

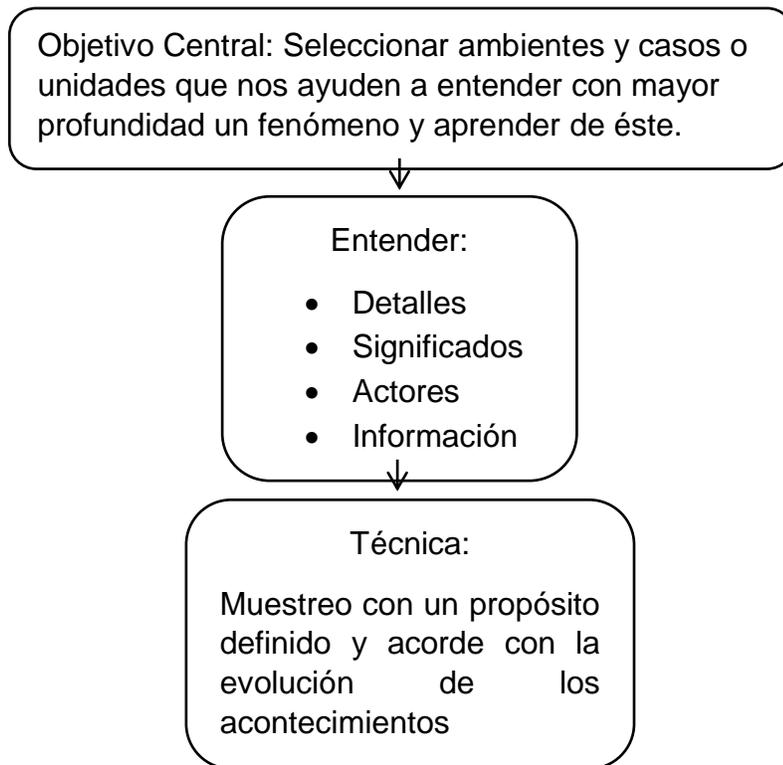


Fig. 8 Fuente Mertens, 2010, citado por Hernández, Fernández y Baptista 2014. Esencia del modelo cualitativo.

Tipo de estudio	Tamaño mínimo de la muestra sugerido
Etnográfico Cultural	Una comunidad o grupo cultural, 30 a 50 casos que lo confirmen.
Etnográfico Básico	Doce participantes homogéneos. Si la unidad de análisis es observaciones, 100-200 unidades.
Fenomenológico	Diez casos.
Teoría fundamentada, entrevistas o personas bajo observación	De 20 a 30 casos.
Historia de vida familiar	Toda la familia, cada miembro es un caso.
Biografía	El sujeto de estudio (si vive) y el mayor número de personas vinculadas a él, incluyendo críticos.
Estudio de casos	De seis a 10. Si son de profundidad, de tres a cinco.
Grupos de enfoque	Siete a 10 casos por grupo, al menos un grupo por tipo de población. Si el grupo es menor, incluir a todos los individuos o el mayor número posible. Para generar teoría, tres a seis grupos.

Tabla 16. Fuente (Hernández, Fernández y Baptista ,2014). Tamaño de muestras comunes en estudios cualitativos.

Considerando que, “se utiliza una muestra de casos tipo en estudios cuantitativos exploratorios y en investigaciones de tipo cualitativo, en el que el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización” (Hernández, Fernández y Baptista,2014) se tomó este tipo de muestra para la realización de la investigación.

3.5 Recolección de Datos



Imagen 2. Fachada Súper 45. Ruta 324, Calle Ejército de Oriente No. 39 Col. Arboledas de Guadalupe.



Imagen 3. Revisión de promociones por parte del preventa en Hand held. Súper 45. Ruta 324, Calle Ejército de Oriente No. 39 Col. Arboledas de Guadalupe.



Imagen 4. Costado derecho de Enfriador de Pepsi en primera posición. Misc. Arleth. Ruta 324, Calle 43 Norte No. 36 Col. Lomas 10 de Mayo.



Imagen 5. Frente de Enfriador de Pepsi. Misc. Arleth. Ruta 324, Calle 43 Norte No. 36 Col. Lomas 10 de Mayo.



Imagen 6. Fachada Ab. Los fuertes. Ruta 324, Calle 18 Norte No. 3024 Col. Héroes del 5 de Mayo.



Imagen 7. Exhibidor de Pepsi primera posición. Misc. Maricela. Ruta 324, Calle 30 Oriente No. 228-D Col. Xanenetla.



Imagen 8. Enfriador de Pepsi Misc. Maricela. Ruta 324, Calle 30 Oriente No. 228-D Col. Xanenetla.



Imagen 9. Fachada Misc. Anita. Ruta 327, Calle 23 Norte No. 5980 Col. La Loma.



Imagen 10. Fachada Misc. Pili. Ruta 327, Calle 9 Norte No. 7616 Col. Loma Bella.



Imagen 11. Fachada Misc. El Rocio Ruta 327, Calle 76 Poniente No. 902 Col. 20 de Noviembre.



Imagen 12. Enfriador Misc. El Rocío Ruta 327, Calle 76 Poniente No. 902 Col. 20 de Noviembre.



Imagen 13. Fachada Misc. Juquilita Ruta 206, Calzada Alfredo Toxqui Col. San Sebastián Aparicio.



Imagen 14. Fachada Misc. Guadalupe Aguilar Ruta 206, Calle Santa Martha No.1 Col. Santa Rosa.



Imagen 15. Fachada Misc. La Pequeñita Ruta 206, San Miguel No. 43 Col. San Miguel.



Imagen 18. Fachada Modelorama San Baltazar Ruta 214, Calle 20 de Noviembre No. 5902 Col. San Baltazar Campeche.



Imagen 19. Fachada Misc. Juquilita Ruta 214, 2da. Amp. De la 16 de Septiembre No. 12943 Col. Guadalupe Hidalgo.



Imagen 20. Enfriador Misc. Juquilita Ruta 214, Priv. 16 de Septiembre No. 5716 Col. San Baltazar Campeche.

3.6 Análisis de Datos

El análisis de datos derivados de la ejecución en el punto de venta por parte de los preventistas, así como de las entrevistas realizadas a los detallistas se presentará en dos secciones, respondiendo a los instrumentos de medición utilizados en la investigación de campo previstos anteriormente, es decir, guía de observación y cuestionario semiestructurado bajo las técnicas de observación directa y entrevista respectivamente.

3.6.1 Guía de Observación.

La aplicación del instrumento mostró las siguientes tendencias, dividiéndose en los momentos que se muestran a continuación:

- Antes.
 - El total de los preventas durante las ejecuciones observadas revisaron la información del detallista antes de ingresar a los puntos de venta.

Esto se da de manera automática ya que en los dispositivos que utilizan los preventistas (hand held) para registrar la visita al punto de venta les muestra el seguimiento del cliente y los paquetes que tiene vigentes.

- Al Ingresar.
 - Los preventas saludaron al total de los detallistas al ingresar a las tiendas, aunque sólo en el 14% de los casos se hizo mencionando el nombre del detallista.
 - Más de la mitad de los detallistas observados fueron abordados por una frase buscando “romper el hielo”.
 - En el 29% de los puntos de venta donde ingresaron los preventas, estos solicitaron autorización para ingresar a la trastienda, un 29% no lo hicieron porque los detallistas son los que pasan el producto o bien no cuentan con trastienda.

Se logró observar en su gran mayoría una relación cordial entre los detallistas visitados y el preventa que los atiende.



Imagen 21. Negociación pedido Misc. Safari Ruta 214, Priv. 16 de Septiembre No. 5716 Col. San Baltazar Campeche.

- Durante.
 - En el 67% de las observaciones realizadas los preventistas revisaron existencias.
 - En el 57% se observó la revisión de las caducidades de los productos, mientras en el resto de las ejecuciones no se realizó.
 - En más de la mitad de los casos (52%) se observó que el preventista da rotación al producto, en el 19% no aplicó debido a que sólo contaban con muy poco producto en el punto de venta, por lo que no se requería realizar la labor.
 - El total de los detallistas visitados cuenta con enfriador, el 81% tiene enfriador comodatado es decir, a préstamo, por parte de Pepsi, el resto prefiere tener enfriadores propios y/o de otras marcas.
 - Del total de enfriadores (de Pepsi o propio del cliente), el 48% es mercadeado por el preventista que atiende el punto de venta.
 - En el 19% de las observaciones realizadas el preventista buscó o resurtió segundas exhibiciones.
 - En el 67% de las misceláneas y abarrotes visitados cuenta con publicidad vigente.
 - En el 71% de las observaciones el preventista calculó el pedido sugerido.
 - En el 52% de las ejecuciones, el preventista le comentó al detallista la existencia de los diversos productos con los que contaba en el punto de venta.

- En el 33% de las visitas el preventa le comentó al detallista la actividad realizada en el punto.
- En más de la mitad (57%) de los puntos observados el preventistas le hizo de conocimiento al detallista la promoción vigente de acuerdo a su segmento.
 - En el 43% de los anteriores el preventa se apoyó de material publicitario.
- En el 81% de las negociaciones el preventa comentó los pedidos sugeridos.
- En el 76% de los casos se desvanecieron las dudas por parte del preventa, en el 19% no existieron dudas.
- En el 81% del momento de las negociaciones se dio por terminada la primer parte del acuerdo del pedido, abriendo paso a la presentación del paquete vigente, mientras que el 19% restante no se sugirió producto alguno, sólo se tomó el pedido por parte del detallista.
- En el 95% de las ejecuciones observadas el preventista le presentó el paquete de productos vigente de acuerdo a su segmento a los detallistas.
 - De los anteriores, en el 86% se dieron a conocer las ventajas de obtenerlo.
- El 100% llegó a un acuerdo definitivo, reiterando los productos solicitados y el monto por los mismos.
- El total de los preventistas se despidieron de los detallistas.

Cabe mencionar que durante la actividad realizada en el punto de venta por parte del preventista, los detallistas otorgaron total libertad de ejecución, para ejecutar la actividad, sólo en los casos donde el detallista facilitaba el producto fue donde tenía alguna actividad este último.

En una tienda el detallista ayudó al preventista a colocar una publicidad, al realizar la entrevista con el detallista comentó que se ayudan mutuamente porque él sabe que así le va mejor a su tienda.

- Al salir.
 - En el 67% de las ejecuciones el preventista revisó su seguimiento y el logro de objetivos por segmento, en el resto de las visitas a los puntos de venta el preventa observado únicamente salió del lugar sin realizar las actividades mencionadas.

Cabe mencionar que, aunado a las anotaciones de la ejecución de los preventistas en los diversos puntos de venta, también se observó la imagen de estos donde, si bien portan el uniforme oficial del embotellador el cual los identifica como parte de Herdomo, utilizan gorras que no son parte del uniforme y de manera inadecuada, de hecho, de manera oficial no está permitido el uso de gorras sin embargo es una práctica sabida.

Una anotación más fue con respecto a la presencia de exhibidores de Pepsi semivacíos, al preguntar a los preventas el por qué se encontraban en esa condición la respuesta que se dio fue que al momento no había algún paquete promocional con los productos y presentaciones que el exhibidor tenía como imagen por lo que debían permanecer así hasta que estuviera algún paquete vigente para resurtirlos con producto, ya que, si los rellenan con otro producto salen mal evaluados por sus supervisores.



Imagen 22. Preventa realizando labor de mercadeo. Ab. Los fuertes. Ruta 3024, Calle 18 Norte No. 324 Col. Héroes del 5 de Mayo.



Imagen 23. Imagen del preventa en Misc. Naciones Unidas Ruta 327, Calle 82 Poniente No. 38 Col. Naciones Unidas.

Con lo expuesto líneas arriba logra observarse que la ejecución en los puntos de venta donde Herdomo ofrece sus servicios es dispersa, es decir, cada preventista le otorga importancia a diversos momentos y es que, aunque de manera general siguen los pasos, la ponderación que le dan a cada uno es muy diferente.

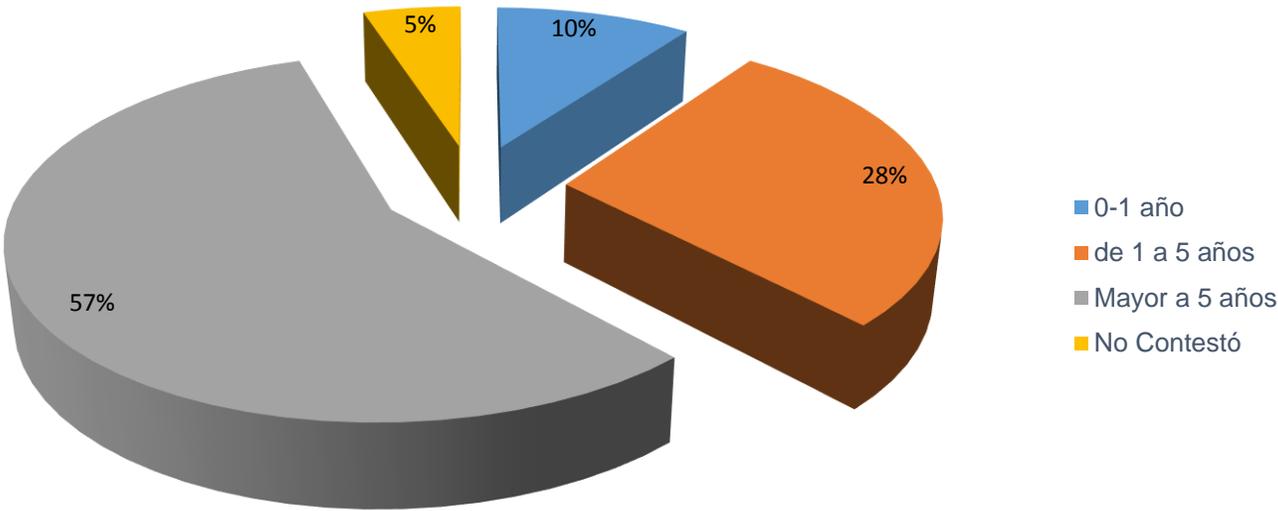
3.6.2 Cuestionario Semiestructurado.

Se muestra lo siguiente de acuerdo a los tópicos del instrumento y considerando las respuestas de los entrevistados en cada uno de los tópicos:

- Aspectos Básicos.
 - La mayoría de los clientes entrevistados tienen más de 5 años con su negocio (57%) y desde sus inicio vende Pepsi, el 29% de los respondientes comentaron tener entre uno y cinco años de antigüedad y el 10% menos del año apertura del negocio y de trabajar con Pepsi, sólo uno, no contestó.
 - Ninguno supo el nombre del preventa que le atiende aunque todos los identificaron plenamente como el preventista de Pepsi.
 - Tienen claro los días que le corresponde pasar al preventa y confirman que efectivamente son los días que los visitan.
 - Con respecto a la rotación del personal de preventa, los detallistas entrevistados comentaron que no les molesta (43%), mientras que el 24% respondió que sí, argumentando que les resulta incómodo porque es iniciar a entenderse en cuanto a la forma de trabajo y atención con la nueva persona responsable.

A continuación se muestra gráfico donde logra observarse la antigüedad de los Clientes visitados durante la recolección de información en campo.

Antigüedad de los Puntos de Venta Visitados



Graf. 1. Fuente de elaboración propia con información de lo obtenido en campo. Antigüedad de los Puntos de Venta Visitados.

En general los clientes identifican plenamente al personal que los atiende, los productos que comercializa y la frecuencia de visita que les corresponde, los cliente visitados en su mayoría (57%) son clientes con más de 5 años de atención parte de Herdomo.



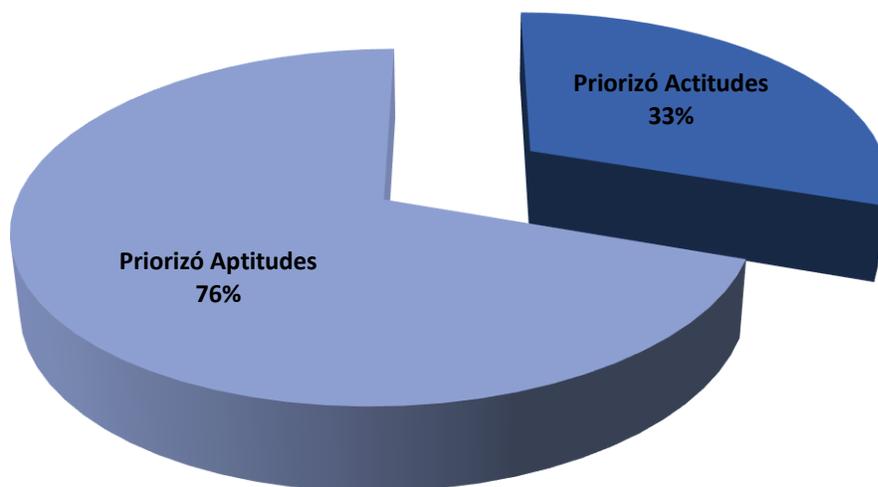
Imagen 24. Negociación pedido Misc. Sammy Ruta 206, Calle Independencia No. 41 Col. Venustiano Carranza.



Imagen 25. Negociación de pedido con el cliente. Misc. Naciones Unidas Ruta 327, Calle 82 Poniente No. 38 Col. Naciones Unidas.

- Evaluación del preventista.
 - En este punto el 76% de las personas con las que se sostuvo la entrevista prioriza la aptitud del preventa, es decir, que sea capaz de darle a conocer las promociones, que limpie el enfriador y respete los días de visita. Mientras que el 33%, priorizó la actitud del preventa, el buen trato, amabilidad y paciencia para esperar a que el detallista se desocupe de sus actividades.
 - Consideran que los preventas de Pepsi involucran mayor dedicación en su ejecución que el de otros preventas del segmento, lo cual ha apoyado para ganar espacios dentro de la tienda.

Evaluación del Preventista



Graf. 2. Fuente de elaboración propia con información de lo obtenido en campo. Evaluación del Preventista.

Al momento de escuchar la evaluación del preventista de Pepsi por parte de los detallistas, estos privilegiaron en su mayoría las aptitudes que muestran para realizar la labor en el punto de venta, así mismo se mostraron con conocimiento acerca de la actividad que deben ejecutar.



Imagen 26. Colocación de material publicitario en punto de venta Misc. Juquilita Ruta 206, Calzada Alfredo Toxqui Col. Sn Sebastián Aparicio.



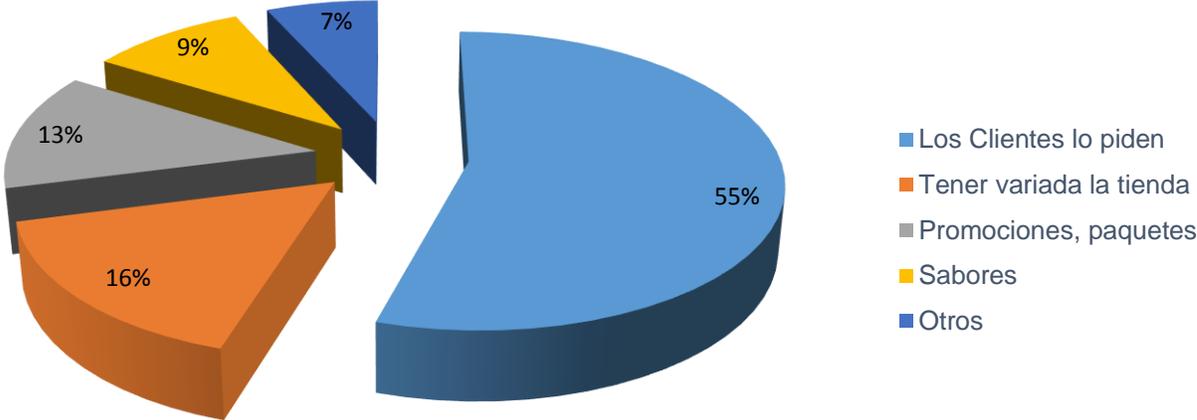
Imagen 27. Negociación pedido Modelorama San Baltazar Ruta 214, Calle 20 de Noviembre No. 5902 Col. San Baltazar Campeche.

Al cuestionarles a algunos detallistas acerca de la imagen del preventa comentaron que era normal que anduvieran algo desarreglados ya que su trabajo es cargar paquetes pesados y andar en el sol, es decir, hasta cierto punto los excusan, comentaron que otros preventas como los de Coca o Peñafiel andan igual, aunque efectivamente reconocen vendedores de otras empresas como Bimbo portan el uniforme pulcramente.

- Razones de Compra.
 - El 81% de los respondientes comentaron que su principal razón de compra es porque sus clientes les solicitan el producto en el punto de venta, mientras que el 24% dijo que compran productos Pepsi para tener la tienda variada y 19% por los paquetes y promociones que manejan.
 - Reconocen a Pepsi como la competencia de Coca-Cola, empresa líder en el segmento.
 - Tienen conocimiento de que es mayor el porcentaje de ganancia por parte de Pepsi, aunque desconocen con exactitud el monto por caja y por producto.
 - No identifican promociones de canje de Pepsi recientes hacia los consumidores finales, sin embargo sí muestran conocimiento del incentivo que se les da al participar en el canje.
 - Comentaron que el hecho de que los productos Pepsi sean más económicos que los de Coca-Cola ha incrementado las ventas de Pepsi, aunque también hicieron hincapié en que existen clientes exclusivos del segmento de Cola de Coca-Cola.
 - Están a gusto con el servicio que ofrecen los preventas de Pepsi, sin embargo, comentan que los de Coca-Cola no siempre realizan sus labor tal cual, que inclusive en algunos ocasiones sus actitud es mala, pero están dispuestos a aceptarlo por el nivel de rotación del producto en el punto de venta.

A continuación se muestra gráfico que expone visualmente lo mencionado líneas arriba:

Razones de Compra Productos Pepsi



Graf. 3. Fuente de elaboración propia con información de lo obtenido en campo. Razones de Compra Productos Pepsi.

Más de la mitad de los detallistas entrevistados comentaron que la principal razón de compra es porque sus clientes piden los productos de la familia PepsiCo ya sea porque les gusta su sabor o bien por precio, hicieron hincapié en la diferencia de precio contra la marca que identifican como competencia de Pepsi y cómo esto ha apoyado a la rotación del producto en el punto de venta.

- Comunicación y relación con el preventa.
 - La relación la consideran como buena, agradecen que los esperen si están ocupado, lo toman como buena actitud del preventista.
 - La comunicación es de manera formal en su mayoría, se centra en ofrecer el servicio y llegar a un acuerdo de compra. En todos los casos saludaron al llegar y se despidieron cordialmente.
 - El 52% de los respondientes comentan que el preventa que los atiende, según la ruta, les ofrece un buen servicio, consideran que son pacientes y amables.



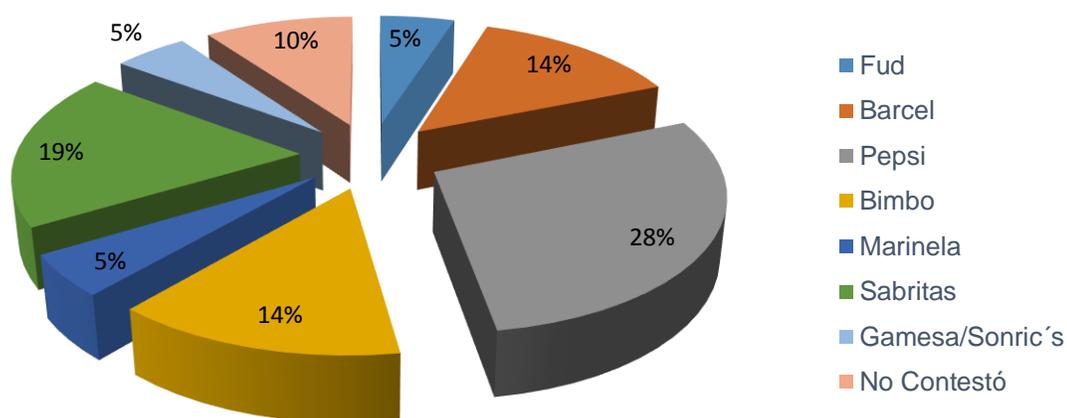
Imagen 28. Negociación con Cliente. Misc. Anita. Ruta 327, Calle 23 Norte No. 5980 Col. La Loma.



Imagen 29. Negociación de pedido frente a enfriador. Misc. Pili. Ruta 327, Calle 9 Norte No. 7616 Col. Loma Bella.

- Directas.
 - Consideran que los preventas de Pepsi y Sabritas son los que ofrecen mejor servicio, seguidos de Bimbo y Barcel. Lo hacen considerando la asesoría que les dan para realizar las compras, el acomodo de sus productos en el punto de venta, el respeto a sus frecuencias de visita y la actitud de estos hacia el tendero.

Vendedores que realizan mejor su labor



Graf. 4. Fuente de elaboración propia con información de lo obtenido en campo. Vendedores que realizan mejor su labor.

Presentado lo anterior, logra notarse que los detallistas valoran las aptitudes y actitudes de los preventas, que les otorguen el tiempo, atención y ejecución que esperan en su negocio.

3.7 Reporte de Investigación

Con la intención de dar claridad a los objetivos de la investigación, el presente reporte se desarrollará de acuerdo al orden mostrado líneas arriba en el apartado de 3.2 considerando la información obtenida de la aplicación de los dos instrumentos de investigación utilizados: guía de observación y cuestionario semiestructurado.

1. Registrar notas de la ejecución de los pasos de la visita por parte del preventista.
 - En el total de las ejecuciones observadas se manejó la técnica de ventas por parte de los preventas, sin embargo, no todos los pasos se ejecutan. Algunos datos:
 - En el 67% se revisó la existencia de productos. Aunque bien es cierto, algunos de los puntos visitados son pequeños y se denota a simple vista la existencia de producto y más aún cuando no manejan producto en almacén o algún espacio destinado como bodega. Se debe realizar la labor y hacerla de conocimiento al detallista para que este sepa que es parte de la labor del preventista asignar un tiempo de la visita a revisar existencia para realizar así la exhibición del producto en la tienda impulsando la venta.
 - En el 57% se observó que el preventista revisaba caducidades. Lo cual es un punto por demás importante al dar rotación al producto evitando así su caducidad y más aún la molestia por parte del cliente de realizar el proceso para su recolección. Lo anterior aunado a las pérdidas que esto representa para el embotellador considerando el costo de producción, logística, pago de comisiones y retiro del producto.
Pareciera una labor sin mayor relevancia, sin embargo el estar atento a las fechas de mayor frescura y dar rotación al producto debe ser un punto medular en la ejecución en los puntos de venta.
 - En el 48% se mercadeó el enfriador. Esta es una labor que debe darse en el total de los clientes con enfriador, indistintamente si este es comoditado por Herdomo o es del detallista, ya que el darle orden a los productos de acuerdo al manual previsto según el modelo del enfriador, permite mayor venta de un producto que se compra por impulso como son las bebidas

carbonatadas que comercializa Herdomo donde en la mayoría de los casos se prefiere frío; aunado a que es una de las actividades más apreciadas en la ejecución en el punto de venta a decir de los propios detallistas.

Es una realidad que algunos detallistas no permiten que los preventas realicen la actividad de limpieza y acomodo del enfriador aun cuando se los haya otorgado a préstamo el embotellador, esto ocurre cuando tienen dentro producto diferente a los comercializados por Herdomo o bien el propio preventa no intenta sacar el producto extraño para así evitar una confrontación, sin embargo es necesario hacerlo.

Cabe mencionar que algunos de los preventas disculpan la contaminación del enfriador comodatado siempre y cuando el detallista compre suficiente producto para que sea rentable el equipo, sin embargo esta postura no es aceptada por el embotellador.

- En el 57% de las ejecuciones del preventista en el punto de venta se presentó la promoción y en el 95% el paquete vigente. Al igual que el punto anterior este debe realizarse en el total de los clientes visitados a lo largo de la ruta, debido a que las promociones dirigidas al consumidor y paquetes son esfuerzos que realiza el embotellador para detonar la venta. Los paquetes están segmentados y van destinados a clientes particulares con rotación del producto en promoción o bien para ampliar su portafolio buscando el ganar-ganar. Ambas actividades, las promociones y paquetes, inciden directamente en los indicadores mensuales del preventa y, para apoyar la venta, las promociones se encuentran apoyadas con POP y publicidad, dirigidas para el total de la cartera buscando llevar noticias frescas de la marca hacia los consumidores.
- En el 19% de los casos el preventista pasó directamente a presentar el paquete promocional, sin mostrar anteriormente los productos sin precio descontado. El llevar a cabo de esta manera la actividad merma directamente en el volumen de venta de la ruta, resulta una cartera reducida de productos del embotellador en el punto de venta, si bien es

cierto el paquete promocional es de mayor interés para el detallista, el preventa debe presentar primero los productos que requiere la tienda con precio de lista y, posterior a haber llegado a un acuerdo, dar a conocer los paquetes vigentes de acuerdo al segmento de la tienda.

2. Validar si existen elementos de la CIM en el punto de venta de los productos que comercializa Herdomo.

- Observar la existencia de publicidad en el punto de venta (interior y/o exterior).
 - En alrededor de 7 de cada 10 puntos visitados existió publicidad vigente. Lo que denota un esfuerzo por parte de los preventistas por colocar y mantener la presencia de la marca en las tiendas, lo anterior considerando el clima (sol, lluvia, viento), a la competencia o bien otras marcas de diversos productos presentes en la tienda que muchas de las veces retira u obstruye la publicidad para colocar la propia.

- Examinar el manejo de las relaciones públicas por parte del preventista (informes sobre la cartera de productos, patrocinio de actividades de interés).

- Al realizar la visita a los clientes de Herdomo de acuerdo a las rutas y frecuencia del día no existía alguna feria o exposición por realizar, así mismo tampoco tenían la línea de alguna acción puntual a informar.

La actividad presente de relaciones públicas en ruta es mayormente la gestión de quejas, donde los detallistas comentaron que su principal molestia es la dificultad para cambiar producto caducado y la carencia de claridad en el proceso.

Cabe mencionar que al ser el preventista la figura responsable de la gestión de quejas y sugerencias ante el detallista por parte del embotellador, puede originar un vacío de información ante Herdomo y sus clientes, además está de por medio la venta del día, algunos de los detallistas comentaron que incluso han llegado a limitar la compra de producto hasta que no se resuelven sus inquietudes lo que demuestra la complicada función del preventista en la atención a las demandas del detallista, en cuestiones que, muchas de las veces no está en los alcances del puesto resolver.

- Por otro lado, en cuanto a la cartera de productos, los preventas se enfocaron en lo que el cliente vende regularmente. Hacerlo asegura la venta sin embargo la limita la presencia del portafolio de productos asignado al segmento.
- Identificar si el preventista le ofrece promociones de venta y su vigencia.
 - Al momento de la recolección de información en campo estaba vigente la campaña promocional de Pepsi Limón, en el 95% de los casos se dio a conocer.
- Reconocer el manejo de las ventas personales por parte del preventista con el detallista.
 - Cada preventista maneja un estilo propio de venta, apoyados en la línea que les otorga la técnica de ventas.
 - Dentro de este envío de información al detallista, se encuentra la imagen personal, observando que la manera de portar el uniforme por parte de algunos de los preventistas donde se realizó la investigación es descuidada, el uniforme se porta a discreción e inclusive utilizan gorras aunque no está permitido, la justificación es que al utilizar casco se despeinan y con el uso de la gorra tienen una mejor presentación ante el detallista.
 - La retroalimentación inmediata, una característica de las ventas personales presente mayormente durante la negociación se presentó en el 81% de los casos, es decir, donde no se limitaron a sólo “levantar el pedido”, sino que hubo una exposición de los productos que debía considerar para compra.
 - Se logró observar entre los preventistas, tanto aquel que es cortés y lleva una relación cordial y de respeto con el detallista buscando de manera ligera el impulso a la venta; así como el preventista que no está del todo de acuerdo con algunos lineamientos de la embotelladora empero frente a los clientes realiza su trabajo de manera adecuada sin mayores contratiempos y con el seguimiento necesario para realizar su trabajo y cumplir con los indicadores mensuales; igualmente se logró observar al preventista que se

muestra altamente interesado por su trabajo, se cuestiona cómo hacer para vender más y tiene una excelente relación con sus clientes, ameno, simpático, con alta dedicación en la ejecución e insistente ante el detallista acerca de la compra de productos que debe tener la tienda de acuerdo al segmento; sin embargo, también se notó entre los preventistas aquel se limita a levantar pedido sin considerar existencias, no da rotación al producto y permite la contaminación del enfriador, el tiempo en el punto de venta lo dedica a comentar con el detallista cuestiones ajenas a lo relacionado a los servicios y producto que ofrece Herdomo, lo anterior decanta en deficiente presencia de la marca en la tienda.

3. Conocer las motivaciones del detallista para adquirir productos de la familia Pepsi.

- La razón contundente de compra con el 81% de menciones por parte de los detallistas entrevistados fue porque sus clientes solicitan los productos de la marca, ya sea por precio, sabor o simplemente por preferencia.

Ven a la marca con presencia natural en su negocio, con comentarios como “el cliente lo pide, si yo no vendo Coca, si yo no vendo Pepsi, no vendo nada”, “por los sabores, tiene más variedad que la competencia, tiene un poco más de venta Pepsi en sabor que Coca”, o bien “porque sí se vende, el precio es lo que busca la gente”.

4. Escuchar por parte del detallista cómo evalúa al preventa.

- Les gusta la atención que les brinda el preventista priorizando:
 - Que los saluden al ingresar a la tienda, en un 95% de las menciones de los detallistas entrevistados. Lo consideran como lo mínimo necesario que debe hacer el preventista de cualquier marca para iniciar bien la labor en el punto de venta.
 - Que se adapten a la forma de trabajo, que respete la frecuencia de vista. Los detallistas entrevistados valoran que el preventista los espere sin prisa mientras atienden a los clientes que ingresan a la tienda, así mismo que los visite los días que le corresponde porque así pueden pedir producto sin tener detenida la inversión mucho tiempo.

- Que ponga empeño en su actividad diaria. Apreciando que se note el gusto por trabajar y que sean respetuosos.
- El que les den a conocer promociones, comentado en el 48% de las menciones. Los detallistas entrevistados valoran que las promociones de Pepsi sí se comenten y que los beneficios les lleguen, haciendo la mención de que con otras compañías refresqueras no es así, de hecho se comentó: “el de Coca si no le pregunto no me dicen... siento que no me las quieren dejar”.
- Que acomode el producto mencionado en el 38%. Los detallistas entrevistados mencionaron que igualmente les agrada que el preventista de Pepsi acomode el producto en exhibiciones y en el enfriador, mencionando que la competencia que notan directa de Pepsi no lo hace, con comentarios como: “Coca sólo toma el pedido y se va” aunque al mismo tiempo los excusan de tal actividad por el hecho de que el producto “se vende sólo”. Aunado a ello, hubo comentarios como: “desde que metí a Pepsi, Coca ya no limpia el enfriador” o bien, “el de Pepsi es el mejor, ni la Coca ni Peñafiel vienen a limpiar los cristales.” Un comentario más que denota que el estar presente, involucrado y realizar la labor diaria surte efecto es el siguiente: “El enfriador estaba atrás pero por la insistencia del güero lo pasé para adelante y ahora se vende más.”

Expuesto lo anterior, se puede concluir que la investigación en campo permitió el cumplimiento de los objetivos fijados, logrando con ello la continuación del presente.

Al haber concluido la investigación en campo se deducen las siguientes conclusiones para cada uno de los objetivos de la presente tesis, cabe hacer mención que las siguientes líneas son a título personal derivado del aprendizaje al aplicar las técnicas de recolección de datos en los diversos puntos de venta visitados.

Como se ha realizado en apartados anteriores, las conclusiones se presentarán en orden, respondiendo a los objetivos específicos planteados en el protocolo de investigación.

- Analizar la técnica de ventas “pasos de la visita” realizada por personal de preventas de Herdomo desde el enfoque la Comunicación Integral en Marketing (CIM).
 - La técnica de ventas a ejecutarse al 100%, de acuerdo a lo instruido en las instalaciones de los diversos CEDEX de Herdomo toma en cuenta los elementos de la CIM, es decir: publicidad, promoción, relaciones públicas y ventas personales. Sin embargo, se enfoca mayormente en las dos primeras, no significando esto que soslaye las dos restantes (relaciones públicas y ventas personales) sino que el tiempo que invierte en estas es menor, en el caso de ventas personales, tienen en la clínica de ventas matinal llamada una sección llamada “manejo de objeciones” donde le otorgan discursos al preventa para poder hacer frente a los cuestionamientos y a las negaciones de adquirir el producto por parte del detallista. En cuanto a las relaciones públicas, es el elemento más laxo debido a que se obvia como una ejercicio natural al ejercer la comunicación entre preventa y detallista, es decir, no se reconoce la actividad como tal y en muchas de las ocasiones el preventa funge como juez y parte de la función.

- Analizar elementos de la comunicación interpersonal que refuercen la relación preventa/detallista.
 - Al observar la ejecución en el punto de venta y realizar un cruce con lo que comentaron los detallistas durante la entrevista, se puede concluir que la relación entre estos y el preventista que les corresponde es importante, sin embargo no tiene una función preponderante, los detallistas le dan mayor importancia al hecho de que les lleven paquetes promocionales con beneficio directo y realizar actividades para generar mayor destape de los productos de Pepsi que a llevarse bien con el preventa, valoran que realice su labor y les den a conocer los beneficios en tiempo y forma.
 - Inclusive pudo observarse que el pasarla línea entre ser cordial y tener una amistad puede resultar contraproducente para la organización, debido a que se dejan de llevar a cabo actividades prioritarias como la limpieza del enfriador y la imagen de publicidad en el punto de venta.
 - La técnica de ventas “pasos de la visita” resulta ser una técnica noble, ideada en la realidad del preventa, sus alcances y limitaciones, que va conduciéndolo considerando en cada paso las necesidades que el detallista y el punto de venta requieren para que la marca se encuentre presente, buscando como fin último la venta como consecuencia de una labor a priori, por lo que al dominarla resta incluir la presencia de las habilidades del vendedor para presentarle los beneficios al detallista en forma rápida y adecuada, siendo agradable, respetuoso y atento.

- Diseñar estrategias de mejora a la técnica “pasos de la visita” con base en la Comunicación Integral en Marketing (CIM) y en la comunicación interpersonal.
 - De acuerdo a como se enlistan los elementos de la CIM, en cuanto a publicidad, la marca se encuentra presente en los puntos visitados ya sea con campaña de precios o bien de marca a través de póster, collarines, exhibidores y/o lonas. La labor que se realiza se nota constante, debido a que forma parte de la evaluación realizada al preventa por supervisión para el logro de objetivos mensuales.
 - En cuanto a las promociones, estas son en su gran mayoría en especie o bien por medio de paquetes con descuento, directo al detallista. Se ha dejado un tanto de lado, las actividades de campañas promocionales dirigidas al consumidor final. Preservando su diferenciador de precio con respecto a su competencia.
 - Cabe mencionar que ha funcionado el considerar un descuento si se cuenta con exhibidores en el punto de venta, sin embargo, la acción se muestra endeble, por lo cual se debe especificar que debe estar exhibido en primera posición, aunado que se requiere tener en cuenta promociones permanentes para los clientes que cuenten con el beneficio a fin de evitar exhibidores vacíos ya que se corre el riesgo de ser utilizados para producto ajeno, dar mala imagen, aunado a que el retorno de inversión se vuelve lento.

- En cuanto a relaciones públicas resulta ser el área con mayores oportunidades según la investigación en campo ya que la figura que tiene relación directa con el detallista es el preventa, sin embargo, al estar presente la función de ventas, la actividad de relaciones públicas se denota disminuida. Lo que se propone es la creación dentro de las clínicas matinales de pláticas iniciando la actividad para los gerentes de los CEDEX permeando de acuerdo a jerarquías, lo anterior para alinear y sensibilizar a los mandos altos y medios evitando así que la implementación se pierda por priorizarlas actividades diarias, debiendo estar dirigidas por algún actor ajeno a ventas, donde se les haga saber la importancia del elemento ejemplificando diferentes escenarios; así también, se considera viable la creación de la figura dentro de la compañía que realice la actividad para con los públicos, principalmente externos (clientes), realizando visitas a estos para conocer sus motivaciones y buscar su preferencia.
- En el último elemento, Ventas Personales, se sabe de antemano que el área de ventas de las empresas es donde existe mayor rotación, el tener vendedores o, para el caso, preventistas exitosos y duraderos dependerá de la labor realizada primeramente por el filtro de reclutamiento y selección, y de otros factores que no competen al presente trabajo recepcional, sin embargo, limitando el campo de acción, para aquellos preventas que ya se encuentran en las filas de Herdomo se sugiere, de acuerdo a la investigación realizada; darles a conocer los beneficios, características y diferenciadores de las marcas que comercializan a los preventistas, que las dominen, ya que esto les dará firmeza en las negociaciones y confianza en sus habilidades, que se sabe, se desarrollan a través del tiempo. Así mismo desarrollar un plan rotatorio dentro cada sector de preventistas donde cada uno de ellos muestre su mayor habilidad referente a las ventas personales y sea mostrada al resto, buscando replicar las mejores prácticas.

Es así, como al analizar los elementos de la Comunicación Integral en Marketing (CIM) en la técnica "pasos de la visita" preventa/detallista se cumple el objetivo de identificar los elementos determinantes en la decisión de compra, siendo de acuerdo a lo expuesto en la investigación de campo y desde el punto de vista del detallista las promociones, sin embargo, no deberán dejarse de lado el resto de los elementos ya que es imperante que se encuentren amalgamados para lograr la consistencia requerida en las acciones a implementar en la comunicación comercial.

- Aje. (2014). En <https://www.ajegroup.com/es/acerca-de-aje/historia/> consultado el 20 de mayo de 2016.
- ANFABRA (2016). En <http://www.refrescantes.es/historia/> consultado el 03 de julio de 2016.
- Alameda, D. (2004). La gestión de la comunicación publicitaria. En Losada, J. (coord.) Gestión de la comunicación en las organizaciones (317-348). Editorial Ariel: España.
- Alberto, P. (2012). El estado del arte en la comunicación estratégica. http://dx.doi.org/10.5209/rev_MESO.2012.n10.39684 consultado el 20 de mayo de 2016.
- AméricaEconomía. (2016). En <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/coca-cola-abastece-el-70-del-mercado-mexicano-de-consumo-de-bebidas-no-alcoholic> consultado el 21 de mayo de 2016.
- Benassini, M. (2014). Introducción a la Investigación de mercados. Enfoque para América latina. 3da. Edición. Editorial Pearson Educación de México.
- BrandZ. (2016). En <https://wppbaz.com/charting/19> consultado el 4 de octubre de 2016.
- Carcelén, S. & José, I. (2004). La comunicación directa y personal: el marketing directo y la fuerza de ventas. En Losada, J. (coord.) Gestión de la comunicación en las organizaciones (457-470). Editorial Ariel: España.
- Capriotti, P. (2009). Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Business School Universidad Mayor.
- Carrasco, Y. (2009). Las organizaciones. El Cid Editor.
- Castro & Moreno. (2011). El modelo educativo. Teóricos y teorías relevantes. Editorial Trillas: México.
- Clow K. & Baack D. (2010). Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing. 4ta. Edición. Editorial Prentice Hall.

Coca-Colafemsa.(2015). En <https://www.coca-colafemsa.com/presencia/mexico-presencia.html>. Consultado el 21 de mayo de 2016.

Codina, A. (2006). En http://www.degerencia.com/articulo/las_tecnicas_de_comunicacion_en_la_negociacion_cara_cara. Consultado el 4 de octubre de 2016.

COPEME (2009). En http://sptf.info/images/ciclo_de_servicio.pdf consultado el 22 de noviembre de 2016.

En https://www.google.com.mx/search?q=expectativas+segun+kotler&biw=1366&bih=662&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwirov7NxL_QAhWjr1QKHa-cAzgQ_AUIBigB&dpr=1#imgrc=KVXFUsi8TvNrSM%3A consultado el 23 de noviembre de 2016.

Costa, J. (2009). DIRCOM Estratega de la Complejidad. Nuevos paradigmas para la Dirección de la Comunicación. Editorial Aldea Global.

Definicionabc. (2016). En <http://www.definicionabc.com/derecho/normativa.php>. Consultado el 25 de mayo de 2016.

Demers, J. (2014). En <https://www.entrepreneur.com/article/267664> Consultado el 7 de octubre de 2016.

Díez, E., Martín, A. & Sánchez, M. (2002).Comunicaciones de marketing. Planificación y control. Ediciones Pirámide.

Durán, P. (2016). Materia de Comunicación Estratégica. Consultado en Apuntes de clases 22 de mayo de 2016.

Dmitrijeva, K., & Batraga, A. (2012). MARKETING PARADIGM: TRANSITION FROM MC TO IMC. Economics & Management, 17(3), 1068-1075. doi:10.5755/j01.em.17.3.2128

Embotellador (2016).

Expansión (2009). En http://expansion.mx/opinion/2009/07/15/la-importancia-del-servicio-al-cliente?utm_source=expansion&utm_campaign=InternalTraffic&utm_medium=PLAYLIST consultado el 22 de noviembre de 2016.

- Fabra, A. (2016). En <http://negocios.uncomo.com/articulo/que-es-el-macroentorno-de-una-empresa-25375.html> consultado el 20 de noviembre de 2016.
- Florez L. & Plata L. (2008). La comunicación interpersonal en la fuerza de ventas como fuente de ventaja competitiva. Aplicación a Seguros Bolívar S.A. Bogotá 1-54do.
- Galán, M. (2009). En <http://manuelgalan.blogspot.mx/2009/05/la-entrevista-en-investigacion.html> consultado el 17 de febrero de 2017.
- Goleman, D. (2006). Inteligencia Social. Editorial Kairos.
- González, S. (2011). Habilidades de comunicación hablada. Grupó Nelson.
- Gruning, J. & Hunt, T. (2000). Dirección de las relaciones públicas, Editorial Gestión 2000
- Hatch, H. (2013) En <http://www.merca20.com/eres-publicista-y-no-conoces-la-metodologia-aida/> consultado el 4 de octubre de 2016.
- Hernández R., Fernández C., Baptista M., Mendez, S. y Mendoza, C. (2014). Metodología de la Investigación. 6ta. Edición. Editorial Mc Graw Hill E.E. U.U.
- INEGI (2008). En www.inegi.org.mx/inegi/spc/doc/bibliografia/indicadores-de-gestion.docx consultado el 22 de noviembre de 2016.
- Joseph, C. (2016). En <http://pyme.lavoztx.com/ventajas-y-desventajas-de-una-organizacion-vertical-y-horizontal-6031.html> consultado el 21 de noviembre de 2016.
- Kast, F., Rosenzweig, J., & Malfavon M., M. A. (1988). Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias. México: McGraw-Hill, 1988.
- Kotler, P. & Armstrong G. (2013). Fundamentos de Marketing 11va. Edición. Editorial Prentice Hall.
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). Dirección de Marketing 14va. Edición. México: Pearson educación.
- León, F. (2015) En <http://www.merca20.com/que-tipo-de-promociones-existen/> consultado el 4 de noviembre de 2016.
- Galindo, J. (2014). La comunicología y su espacio de posibilidad. Apuntes hacia una propuesta general. En

http://www.razonypalabra.org.mx/N/N72/Monotematico/2_Galindo_72.pdf Consultado el 21 de mayo de 2016.

Guix, J. (2011). Ni me explico ni me entiendes los laberintos de la comunicación. Editorial Urano.

Lara, R. (2015) En <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/pepsi-le-gana-a-coca-cola-en-mexico-en-2014.html> consultado el 19 de mayo de 2016.

López, M. & Lobato. (2006). Operaciones de Venta Comercio y Marketing. Editorial Thomson Paraninfo.

Losimpuestos (2016). En <http://losimpuestos.com.mx/nuevo-impuesto-a-los-refrescos/> consultado el 20 de noviembre de 2016.

Madera, L. En https://www.youtube.com/watch?v=aNWt7o_EQcY consultado el 8 de agosto de 2016.

Martínez, C. (2014). En <http://www.contunegocio.es/marketing/como-influye-el-lenguaje-corporal-en-el-proceso-de-venta/> Consultado el 7 de octubre de 2016.

Mendieta, A. (2015). Diseños de Investigación. El coaching metodológico como estrategia. Ediciones La Biblioteca: México.

Morin, E. En <http://www.marketing-xxi.com/el-metodo-spin-103.htm> Consultado el 2 de diciembre de 2016.

Muñiz, R. (2016). En <http://www.marketing-xxi.com/merchandising-y-plv-118.htm> Consultado el 4 de octubre de 2016.

Norma ISO 9001 (2008). En http://www.iesc.gov.ar/iesc/Include/documents/iso9001/ISO9001_2008.pdf consultado el 23 de noviembre de 2016.

Mercadeo. En http://www.mercadeo.com/mdi_07.htm consultado el 14 de octubre de 2016

Pallares (2015). En <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/finanzas/2015/07/10/mexico-cuarto-lugar-en-consumo-de-refrescos-en-el-mundo>

PepsiCo (2016). En <http://www.pepsico.com.mx/Company/Our-History.html>. Consultado el 3 de julio de 2016.

Porcu, L., Del Barrio-García, S. & Kitchen, P. (2012). How Integrated Marketing Communicati). Ventas Construyendo sociedades ons (IMC) works? A theoretical review and an analysis of its main drivers and effects. *Comunicación Y Sociedad*, 25(1).

Punwatkar, S., & Verghese, M. (2014). The Impact of Salesperson's Behavior on Consumer's Purchase Decision: An Empirical Study. *IUP Journal Of Marketing Management*, 13(2).

Schultz, Tannenbaum y Lauterborn. (1994). *The new marketing paradigm: Integrated marketing communications*. Editorial: Mc Graw Hill.

Sotelo, C. (2004). Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones. En Losada, J. (coord.) *Gestión de la comunicación en las organizaciones* (35-56). Editorial Ariel: España.

Stăncioiu, A., Botoș, A., Orzan, M., Pârgaru, i., & Arsene, O. (2013). Integrated marketing communication in tourism – an analysis. Case study: Muntenia and Oltenia. *Theoretical & Applied Economics*, 20(6).

Thompson, I. (2010). En <http://www.marketingintensivo.com/articulos-promocion/que-es-promocion.html> consultado el 02 de enero de 2017.

Toledo, C. (2015). En <http://www.analisisnoverbal.com/lenguaje-corporal-y-comunicacion-no-verbal/> consultado el 28 de noviembre de 2016.

Torreblanca, F. (2014). En <http://franciscotorreblanca.es/que-es-el-macroentorno/> consultado el 20 de noviembre de 2016.

Treviño R. (2010). *Publicidad...Comunicación Integral en Marketing*. Editorial: Mc Graw Hill.

Ugalde, A. (2016). En <http://www.pymerang.com/ventas-y-servicio/ventas/plan-de-ventas/cierre-de-ventas/359-formas-de-pago> consultado el 2 de diciembre de 2016.

Weitz B., Castleberry & Tanner. (2005). *Ventas Construyendo sociedades*. Editorial Mc Graw Hill.

Índice de Figuras	Pág.
Fig. 1 Fuente (Losada, 2004).	10
Fig. 2 Fuente de elaboración propia, con información de (Kast, Rosenweig & Malfavon, 1988). Análisis PEST Herdomo.	50
Fig. 3 Fuente de elaboración propia con apoyo en Capriotti (2009). Grupos de Interés Herdomo.	59
Fig. 4 Fuente de elaboración propia con información de Herdomo (2016). Técnica de Ventas Preventas Herdomo “Pasos de la Visita”.	73
Fig. 5 Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2014). Proceso de Investigación.	86
Fig. 6 Fuente Herdomo (2017). Denominaciones de clientes.	92
Fig. 7 Fuente Herdomo (2017). Matriz de Valor.	93
Fig. 8 Fuente: Mertens, 2010, citado por Hernández, Fernández y Baptista 2014. Esencia del modelo cualitativo.	101

Índice de Imágenes	Pág.
Imagen 1. Fuente de elaboración propia con información del embotellador. Área de atención y venta de Herdomo.	63
Imagen 2. Fachada Súper 45. Ruta 324, Calle Ejército de Oriente No. 39 Col. Arboledas de Guadalupe.	103
Imagen 3. Revisión de promociones por parte del preventa en Hand held. Súper 45. Ruta 324, Calle Ejército de Oriente No. 39 Col. Arboledas de Guadalupe.	103
Imagen 4. Costado derecho de Enfriador de Pepsi en primera posición. Misc. Arleth. Ruta 324, Calle 43 Norte No. 36 Col. Lomas 10 de Mayo.	104
Imagen 5. Frente de Enfriador de Pepsi. Misc. Arleth. Ruta 324, Calle 43 Norte No. 36 Col. Lomas 10 de Mayo.	104
Imagen 6. Fachada Ab. Los fuertes. Ruta 324, Calle 18 Norte No. 3024 Col. Héroes del 5 de Mayo.	105
Imagen 7. Exhibidor de Pepsi primera posición. Misc. Maricela. Ruta 324, Calle 30 Oriente No. 228-D Col. Xanenetla.	105
Imagen 8. Enfriador de Pepsi Misc. Maricela. Ruta 324, Calle 30 Oriente No. 228-D Col. Xanenetla.	106
Imagen 9. Fachada Misc. Anita. Ruta 327, Calle 23 Norte No. 5980 Col. La Loma.	106
Imagen 10. Fachada Misc. Pili. Ruta 327, Calle 9 Norte No. 7616 Col. Loma Bella.	107
Imagen 11. Fachada Misc. El Rocío Ruta 327, Calle 76 Poniente No. 902 Col. 20 de Noviembre.	107

Imagen 12. Enfriador Misc. El Rocío Ruta 327, Calle 76 Poniente No. 902 Col. 20 de Noviembre.	108
Imagen 13. Fachada Misc. Juquilita Ruta 206, Calzada Alfredo Toxqui Col. San Sebastián Aparicio.	108
Imagen 14. Fachada Misc. Guadalupe Aguilar Ruta 206, Calle Santa Martha No.1 Col. Santa Rosa.	109
Imagen 15. Fachada Misc. La Pequeñita Ruta 206, San Miguel No. 43 Col. San Miguel.	109
Imagen 16. Fachada Misc. Sammy Ruta 206, Calle Independencia No. 41 Col. Venustiano Carranza.	110
Imagen 17. Fachada Misc. Olivares Ruta 214, Calle Independencia No. 368 Col. Patrimonio.	110
Imagen 18. Fachada Modelorama San Baltazar Ruta 214, Calle 20 de Noviembre No. 5902 Col. San Baltazar Campeche.	111
Imagen 19. Fachada Misc. Juquilita Ruta 214, 2da. Amp. De la 16 de Septiembre No. 12943 Col. Guadalupe Hidalgo.	111
Imagen 20. Enfriador Misc. Juquilita Ruta 214, Priv. 16 de Septiembre No. 5716 Col. San Baltazar Campeche.	112
Imagen 21. Negociación pedido Misc. Safari Ruta 214, Priv. 16 de Septiembre No. 5716 Col. San Baltazar Campeche.	114
Imagen 22. Preventa realizando labor de mercadeo. Ab. Los fuertes. Ruta 3024, Calle 18 Norte No. 324 Col. Héroes del 5 de Mayo.	117
Imagen 23. Imagen del preventa en Misc. Naciones Unidas Ruta 327, Calle 82 Poniente No. 38 Col. Naciones Unidas.	117
Imagen 24. Negociación pedido Misc. Sammy Ruta 206, Calle Independencia No. 41 Col. Venustiano Carranza.	120
Imagen 25. Negociación de pedido con el cliente. Misc. Naciones Unidas Ruta 327, Calle 82 Poniente No. 38 Col. Naciones Unidas.	120
Imagen 26. Colocación de material publicitario en punto de venta Misc. Juquilita Ruta 206, Calzada Alfredo Toxqui Col. Sn Sebastián Aparicio.	122
Imagen 27. Negociación pedido Modelorama San Baltazar Ruta 214, Calle 20 de Noviembre No. 5902 Col. San Baltazar Campeche.	122
Imagen 28. Negociación con Cliente. Misc. Anita. Ruta 327, Calle 23 Norte No. 5980 Col. La Loma.	125
Imagen 29. Negociación de pedido frente a enfriador. Misc. Pili. Ruta 327, Calle 9 Norte No. 7616 Col. Loma Bella.	125

Índice de Gráficos	Pág.
Graf. 1 Antigüedad de los Puntos de Venta Visitados.	119
Graf. 2 Evaluación del Preventista.	121
Graf. 3 Razones de Compra Productos Pepsi.	124
Graf. 4 Vendedores que realizan mejor su labor.	126

Índice de Tablas	Pág.
Tabla 1. Fuente de elaboración propia con información y datos de diversos autores. Comunicación, Mercadotecnia y Comunicación Integral en Marketing en el tiempo.	12
Tabla 2. Fuente (Dmitrijeva & Batraga, 2012). Diferencia entre comunicación clásica y comunicación integrada.	13
Tabla 3. Fuente (Gruning & Hunt, 2000) Modelos de relaciones públicas.	17
Tabla 4. Fuente (Gruning & Hunt, 2000). Tipos e Instrumentos de Relaciones Públicas.	20
Tabla 5. BrandZ, 2016. Comparativo de Valor de Marca entre Pepsi y Coca-Cola.	44
Tabla 6. Fuente de elaboración propia con apoyo en Capriotti (2009). Grupos de Interés Herdomo.	58
Tabla 7. Fuente Herdomo (2016). Productos y presentaciones que distribuye Herdomo.	60
Tabla 8. Fuente Herdomo (2016). Precio de productos comercializados por Herdomo.	62
Tabla 9. Fuente de elaboración propia con información del embotellador. Indicadores Mensuales de Desempeño.	84
Tabla 10. Fuente Herdomo (2017). Rutas seleccionadas.	87
Tabla 11. Fuente Herdomo (2017). Colonias atendidas por ruta 324.	88
Tabla 12. Fuente Herdomo (2017). Colonias atendidas por ruta 327.	89
Tabla 13. Fuente Herdomo (2017). Colonias atendidas por ruta 206.	90
Tabla 14. Fuente Herdomo (2017). Colonias atendidas por ruta 214.	91
Tabla 15. Fuente de elaboración propia con información del embotellador. Consideraciones para elección de la muestra de investigación.	93
Tabla 16. Fuente (Hernández, Fernández y Baptista ,2014). Tamaño de muestras comunes en estudios cualitativos.	102