

**Estrategias de preventa: percepciones de los colaboradores y su impacto en la productividad y la relación con clientes desde la perspectiva laboral**

Mtro. Enrique Roberto Azpeitia Torres.

Profesor investigador de tiempo completo Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas. Centro Universitario del Sur. Universidad de Guadalajara. Correo:

[enriquea@cusur.udg.mx](mailto:enriquea@cusur.udg.mx)

Dra. Ma. Patricia Rivera Espinoza.

Profesor Investigador de Tiempo Completo Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas. Centro Universitario del Sur. Universidad de Guadalajara. Correo:

[patricia@cusur.udg.mx](mailto:patricia@cusur.udg.mx)

Mtro. José Humberto Sepúlveda Núñez.

Egresado de la Maestría en Administración de Negocios del Centro Universitario del Sur. Universidad de Guadalajara. Correo: [jose.sepulveda8096@alumnos.udg.mx](mailto:jose.sepulveda8096@alumnos.udg.mx)

**Recibido 25 Set 2025**

**Aceptado: 30 Set 2025.**

**Publicado 01 Oct 2025**

**Introducción**

En el entorno empresarial actual, caracterizado por una creciente competitividad y por clientes cada vez más informados y exigentes, los procesos de preventa han adquirido un papel estratégico en la generación de valor y en la consolidación de relaciones comerciales duraderas. La preventa no solo constituye la antesala de la concreción de negocios, sino que también influye directamente en la productividad operativa, al optimizar recursos, coordinar esfuerzos internos y anticipar las necesidades del cliente.

En el mundo moderno y globalizado en el que vivimos, la actualización y adaptación a las condiciones de la época son fundamentales para mantener la competitividad, dentro de estos cambios, las condiciones laborales y la forma en que se desarrollan las actividades productivas juegan un papel clave. Si bien el objetivo de cualquier empresa sigue siendo maximizar la productividad y generar la mayor rentabilidad posible, el análisis de las percepciones de los colaboradores sobre el proceso de preventa y sus efectos en la productividad operativa y la relación con los clientes constituye un elemento esencial para comprender el funcionamiento integral de una organización. La etapa de preventa no solo implica la identificación de



oportunidades de negocio, sino que también sienta las bases para generar confianza y credibilidad con el cliente (Kotler & Keller, 2016).

La productividad es una medición de la eficiencia con la que un individuo, una empresa o un país alcanza sus metas. Está relacionada con los resultados que se realizan por unidad de tiempo, es decir, el volumen de producción de una persona, una empresa o un país en relación con el tiempo empleado en la producción, la productividad de una entidad es una métrica crítica para su éxito. Aumentar la productividad significa que un individuo, una empresa o un país puede producir más con el mismo nivel de esfuerzo, lo que significa que se obtienen mayores ganancias y mayores ahorros. Mejorar la productividad también permite una mejor asignación de recursos, que puede llevar a una mejor calidad de vida para los habitantes de un país.

La productividad operativa no puede analizarse de manera aislada del diseño y la coordinación de las actividades que componen el ciclo de ventas. Una correcta planificación en la preventa optimiza los recursos y mejora la capacidad de respuesta de la empresa, impactando positivamente en los resultados globales (Chiavenato, 2017). Este enfoque integral resulta especialmente relevante en contextos donde la competitividad y la diferenciación en la atención al cliente son factores decisivos para el éxito organizacional.

La percepción que tienen los colaboradores sobre dicho proceso permite identificar fortalezas, áreas de mejora y posibles barreras que afecten la eficiencia en las operaciones (Creswell & Creswell, 2018). Asimismo, la gestión eficaz de las interacciones previas a la venta incide directamente en la satisfacción y lealtad del cliente, consolidando relaciones comerciales sostenibles en el tiempo (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018).

Desafortunadamente, no es frecuente que las empresas del sector bebidas realicen estudios orientados a explorar dichas percepciones, por lo que, es común que no exista una estrategia de mejora basada en dicha participación. Dicho lo anterior, es importante realizar un estudio para determinar cómo los trabajadores interpretan y valoran la eficacia y eficiencia en el proceso de preventa y cómo estas percepciones afectan directamente en la productividad de la empresa y su relación con los clientes, de tal manera que se puedan plantear estrategias de mejora que satisfagan las necesidades de todos los grupos de referencia



Comprender las percepciones de los colaboradores sobre el proceso de preventa resulta fundamental, ya que ellos participan de manera activa en su ejecución y experimentan de primera mano sus fortalezas, limitaciones e impacto en los resultados organizacionales. Su visión permite identificar factores que favorecen o dificultan el flujo de trabajo, así como oportunidades para mejorar la interacción con los clientes y la eficiencia interna.

El presente trabajo busca analizar la percepción de los trabajadores de la empresa de bebidas del sur de Jalisco sobre los vínculos entre la calidad de la preventa, la productividad operativa y la calidad de la relación con los clientes.

### **Preguntas de investigación**

**Pregunta general:** ¿Cómo perciben los colaboradores de una empresa de bebidas del sur de Jalisco la organización y eficacia del proceso de preventa, y qué implicaciones tiene esta percepción en la productividad operativa y en la relación con los clientes?

### **Metodología:**

El presente estudio adopta un enfoque cualitativo, descriptivo y de temporalidad transversal. Según Alfonzo (1995), basado en un estudio de caso de tipo interpretativo, cuyo propósito es comprender la percepción de los colaboradores respecto al proceso de preventa y su incidencia en la productividad operativa y la relación con los clientes.

Diseño del estudio: centrado en una sola empresa de bebidas del sur de Jalisco. Este diseño permite una exploración profunda de un fenómeno situado, en un contexto organizacional específico. La investigación se orienta desde un paradigma interpretativo, buscando comprender las experiencias y significados atribuidos por los colaboradores al proceso de preventa (cuadro 1).

### **Cuadro 1.**

#### **Métodos cualitativos utilizados**

| <b>Método</b>                 | <b>Descripción</b>                                                                                                                                    | <b>Propósito en el estudio</b>                                                                                              |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Entrevistas semiestructuradas | Conversaciones guiadas con preguntas abiertas que permiten a los colaboradores expresar sus experiencias, opiniones y percepciones sobre la preventa. | Obtener testimonios detallados sobre el proceso de preventa, su impacto en la productividad y la relación con los clientes. |



|                             |                                                                                                                                            |                                                                                                        |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Observación no participante | Registro directo del comportamiento y dinámica del personal durante actividades relacionadas con la preventa (reuniones, rutas, entregas). | Captar información contextual, no verbal y operativa que complemente las entrevistas.                  |
| Análisis documental         | Revisión de documentos internos como manuales de preventa, reportes operativos, políticas comerciales y evaluaciones de desempeño.         | Comprender el enfoque formal del proceso de preventa y contrastarlo con las percepciones del personal. |

**Participantes y muestreo**

Se utilizó un muestreo intencional, seleccionando colaboradores que participen directamente en el proceso de preventa o que tengan experiencia en áreas operativas o de servicio al cliente. Se realizaron entrevistas semiestructuradas (Lopezosa, Codina y Pere, 2022) entre 8 y 15 personas, hasta alcanzar la saturación teórica (Corbin y Strauss, 2015),

Perfil: Colaboradores directamente involucrados en actividades de preventa (vendedores, supervisores, personal logístico) y observaciones en campo durante las rutas de preventa.

Criterios de selección: Muestreo intencional, buscando diversidad de roles y antigüedad dentro de la empresa para capturar distintas perspectivas.

Momentos diferentes: Recolección de datos en distintas etapas del proceso (planeación, ejecución, seguimiento), lo cual fortalece la profundidad temporal.

Contextos variados: Diferentes zonas de cobertura dentro del sur de Jalisco, comparando dinámicas urbanas vs. rurales si aplica.

Con respecto a la triangulación, se optó por utilizar la triangulación de datos con la siguiente aplicación específica:

Este tipo de triangulación permite validar y enriquecer los hallazgos, al ofrecer múltiples ángulos de percepción sobre el mismo proceso. Se busca:

- Aumentar la credibilidad del análisis.
- Identificar convergencias y disonancias entre los colaboradores.



- Explorar cómo el contexto influye en las percepciones sobre la productividad y la relación con el cliente.

Son cinco los elementos que se señalan en este trabajo que determinan el diseño de un proceso de preventa productivo que a continuación se señalan

- Distribución geográfica de los clientes y puntos de venta**
- Tipo de cliente:** especialmente diferenciados entre clientes de alta demanda (“on premise”) y clientes de rotación regular (“moderno y tradicional”).
- Duración y organización de la jornada laboral:** existen diferencias en el número de clientes atendidos por hora según los horarios de inicio y fin de jornada.
- Cumplimiento de la entrega (TPM):** el incumplimiento de este indicador afecta negativamente la eficiencia del proceso.
- Coordinación entre preventa y distribución:** esta actividad previene la entrega expedita y correcta en número de cajas solicitadas evitando así reprocesos logísticos.

Análisis de datos: Los datos recolectados fueron analizados mediante codificación temática inductiva, identificando patrones, temas emergentes y categorías que representen la percepción de los colaboradores, se utilizó un software de análisis cualitativo (Atlas ti) para facilitar el procesamiento y organización de los datos.

## **Resultados y discusión**

Este Centro de Distribución (CEDI) cuenta con seis rutas de preventa, siete de distribución y una de eventos especiales, todas las rutas atienden clientes de todos los canales de venta (Tradicional, Moderno y On Premise). En la tabla 1 se observa la cantidad total de clientes del mes de septiembre del 2024 con que se cuenta, distribuidos en seis rutas de preventas y una de eventos

**Tabla 1. Número de clientes por cada canal**

| Cuenta Clientes<br>Actividad | Total      | Empresas                                                                                                      |
|------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Moderno                      | 17         | Tiendas de conveniencia, farmacias y tiendas de autoservicio                                                  |
| On Premise                   | 176        | Establecimiento en donde se venden alimentos preparados para consumo humano (restaurantes, fondas, taquerías) |
| Tradicional                  | 648        | Tiendas de abarrotes, hogar con venta, misceláneas                                                            |
| <b>Total general</b>         | <b>841</b> |                                                                                                               |

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

### **Reporte de hallazgos cualitativos (Cuadro 2).**

#### **1. Percepción del proceso de preventa**

- Los colaboradores describen el proceso de preventa como “estructurado pero rígido”, lo que genera tanto orden como limitaciones operativas.
- Se percibe como una herramienta clave para asegurar la disponibilidad de producto, pero algunos lo ven como un proceso excesivamente burocrático.

#### **2. Impacto en la productividad operativa**

- Se identifican áreas de mejora en la coordinación entre preventa y logística: “Hay ocasiones en que lo que se agenda no coincide con lo que se entrega”.
- La mayoría coincide en que la preventa reduce la improvisación, pero también señalan duplicidad de esfuerzos entre vendedores y repartidores.

#### **3. Relación con los clientes**

- La preventa es vista como un puente para anticiparse a las necesidades del cliente, fortaleciendo la relación comercial.
- Algunos colaboradores mencionan que “los clientes sienten que les toman más en cuenta”, mientras que otros perciben que “se les obliga a decidir con anticipación”.

#### 4. Dinámicas internas y comunicación

ISSN: 2810-8493

- La comunicación interdepartamental es clave: se detectaron tensiones entre áreas operativas y administrativas.
- Se evidencia la necesidad de espacios de retroalimentación estructurados para mejorar la implementación del proceso.

#### **Cuadro 2.**

##### **Subcategorías de hallazgos cualitativos**

| <b>Categoría</b>          | <b>Subcategorías</b>       | <b>Ejemplo de citas</b>                                                                  |
|---------------------------|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Eficiencia operativa      | Coordinación, anticipación | “Evita que el repartidor llegue sin saber que entregar                                   |
| Relación cliente-empresa  | Confianza, presión         | Algunos clientes agradecen que les llamemos antes, otros prefieren decidir en el momento |
| Percepción organizacional | Burocracia, utilidad       | Es útil pero a veces sentimos que seguimos pasos solo por cumplir                        |

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

#### **Sentido y valoración del proceso**

- Visión estratégica: La mayoría de los entrevistados valora el proceso de preventa como una herramienta útil para anticiparse a la demanda y mejorar la planeación logística.
- Sentimiento mixto: Aunque se reconoce su funcionalidad, algunos lo perciben como una imposición que limita la flexibilidad en la atención al cliente.

“Sí nos ayuda a organizar la ruta, pero a veces el cliente cambia de opinión y ahí ya no se puede ajustar.” — Testimonio de un vendedor

#### **Impacto operativo**

- Reducción de improvisación: El sistema de preventa ha disminuido los errores en el surtido y mejorado la eficiencia en entregas.
- Tensiones internas: Se han detectado conflictos entre áreas debido a inconsistencias entre lo preventado y lo entregado.



“Nos piden hacer la preventiva, pero luego el área de logística no respeta el pedido.” — Supervisor de ventas

### Relación con los clientes

- Aumento de confianza: Algunos clientes perciben el proceso como una señal de compromiso y atención personalizada.
- Presión temporal: Otros lo ven como una obligación de decidir sin margen para cambios espontáneos.

“Hay clientes que agradecen, dicen que ya saben qué les va a llegar... pero otros nos dicen que prefieren decidir cuando ven el camión.” — Repartidor

En la tabla 2 se muestra el análisis de las rutas con respecto al número de clientes y a la frecuencia de visitas se puede determinar que los clientes son visitados en promedio cada 8 días y medio, en cada visita se levanta pedido y entrega efectiva del pedido solicitado.

La productividad de preventiva se debe medir en base a clientes atendidos por hora de trabajo, número de pedidos levantados exitosamente y entregas efectivas, frecuencia de visita por cliente (promedio de 8.5 días), cumplimiento de ruta (clientes visitados vs. programados), tasa de entregas exitosas (bajas cajas no entregadas).

**Tabla 2. Frecuencia de visita por cliente**

| Ruta | Clientes totales | Clientes por día | Frecuencias de visita por cliente |
|------|------------------|------------------|-----------------------------------|
| 663  | 6                | 6                | Diario                            |
| S51  | 134              | 15.93            | 8.41 días                         |
| S52  | 152              | 18.07            | 8.41 días                         |
| S53  | 144              | 17.12            | 8.41 días                         |
| S54  | 153              | 18.19            | 8.41 días                         |
| S55  | 127              | 15.10            | 8.41 días                         |
| S56  | 125              | 14.86            | 8.41 días                         |

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

### Propuestas de mejora desde los testimonios



- Mayor flexibilidad en los ajustes de pedidos.
- Capacitación interdepartamental para mejorar la coordinación entre venta, logística y administración.
- Espacios de retroalimentación periódicos con los equipos de campo.
- La preventa es vista como una herramienta útil, pero su éxito depende de una adaptación cultural tanto interna como externa.
- El cambio estructural requiere más que procesos: necesita coherencia interdepartamental y una comunicación que articule necesidades operativas con realidades del cliente.
- Existe una doble percepción: mejora administrativa frente a pérdida de espontaneidad y flexibilidad, lo cual puede impactar en la motivación laboral y en la satisfacción del cliente.
- Para maximizar el impacto positivo de la preventa, se recomienda:
  - ✓ Crear espacios de retroalimentación sistemática entre áreas.
  - ✓ Capacitar al personal sobre el valor estratégico del proceso.
  - ✓ Incluir flexibilidad dentro del sistema para atender excepciones sin romper su estructura.

Los datos revelan una tensión entre la eficiencia operativa esperada por la empresa y las realidades humanas del proceso comercial. Por un lado, la preventa introduce estructuras que optimizan rutas, reducen errores y ordenan la logística. Sin embargo, ese orden parece venir acompañado de una reducción en la autonomía percibida por algunos empleados.

Los entrevistados también señalaron que, si bien la comunicación con clientes mejora en términos anticipatorios, algunos consumidores prefieren la espontaneidad del modelo tradicional. Esto sugiere que los beneficios internos no necesariamente se traducen en una aceptación externa homogénea.

Además, la implementación del proceso no ha sido totalmente armoniosa, hay desalineaciones interdepartamentales, especialmente entre áreas operativas y logísticas. Este hallazgo plantea la necesidad de una mejor gestión del cambio y mayor alineación organizacional para evitar fricciones.

### **Discusión**

Es imprescindible utilizar una herramienta estratégica que mejora la planeación y reduce errores operativos. Esta percepción coincide con lo planteado por Lucidchart (2023), quien señala que un proceso de preventa bien estructurado permite asignar los recursos adecuados en el momento oportuno, facilitando la eficiencia comercial y operativa.

Sin embargo, también emergen tensiones internas entre áreas operativas y logísticas, lo que sugiere una falta de alineación organizacional. Este fenómeno ha sido documentado por Rodríguez Rodríguez (2024), quien en su estudio sobre la aplicación de la metodología Lean en procesos de preventa destaca que la ausencia de estandarización y comunicación interdepartamental puede generar fricciones y disminuir el rendimiento global del sistema.

En cuanto a la relación con los clientes, los testimonios muestran una dualidad: algunos valoran la anticipación que ofrece la preventa, mientras otros la perciben como una presión para decidir con antelación. Esta ambivalencia se relaciona con lo expuesto por Ramírez Reyes (2018), quien en su propuesta de mejora para EADBOX Latinoamérica identifica que la preventa debe equilibrar la automatización con la flexibilidad para adaptarse a las preferencias del cliente.

Además, el estudio confirma que la implementación del proceso de preventa no solo requiere herramientas técnicas, sino también una gestión del cambio que considere la cultura organizacional. Huarcaya Vargas (2019) subraya que el rediseño de procesos preventa debe ir acompañado de una estrategia de comunicación interna y capacitación para lograr una adopción efectiva.



### **Conclusiones**

A partir del análisis cualitativo, se identificaron los principales Indicadores Clave de Desempeño utilizados por la empresa objeto de estudio. Para alcanzar los niveles de productividad deseados, se concluye que es necesario asegurar el cumplimiento de los siguientes criterios mínimos por ruta:

- Entrega mensual igual o superior a 24 cajas físicas.
- Realización del proceso de TPM (Total Productive Maintenance) en al menos el 80% de los clientes.
- Atención oportuna del 100% de las solicitudes registradas vía telefónica.
- Cobertura efectiva de al menos el 95% de los clientes programados.
- Crecimiento del 20% en la capacidad instalada (refrigeración y ambiente) de nuevos clientes.
- Incremento del 10% en importe y del 4% en litros en comparación con el año anterior.
- Incremento mínimo de 1 punto porcentual de participación de mercado anual.
- Cumplimiento de la jornada operativa en un máximo de 8 horas diarias.

Estos estándares no solo reflejan el compromiso de la empresa con el alto desempeño, sino también su interés en mantener criterios objetivos de evaluación para sus equipos de trabajo.

El hallazgo de que rutas con pocos clientes (como la 663) pueden ser estratégicamente productivas, permite reconocer que la productividad no depende solo de la cantidad de clientes, sino también de su perfil y volumen de compra.



### Referencias

- Alfonzo, I. (1994). Técnicas de investigación bibliográfica. Caracas: Contexto Ediciones
- ATLAS.ti Scientific Software Development GmbH. (2023). *ATLAS.ti Mac (versión 23.2.1)* [Software de análisis de datos cualitativos]. <https://atlasti.com>
- Chiavenato, I. (2017). Introducción a la teoría general de la administración (8.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (4th ed.). Sage Publications
- Huarcaya Vargas, J. (2019). Diseño del proceso preventa conducido por un sistema empresarial para mejorar su desempeño. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- Lopezosa, Carlos; Codina, Lluís; Pere Freixa (2022) ATLAS.ti para entrevistas semiestructuradas: guía de uso para un análisis cualitativo eficaz. Barcelona: DigiDoc Research Group (Pompeu Fabra University), DigiDoc Reports, 2022 RTI11/2022
- Lucidchart. (2023). Cómo crear un proceso de preventa exitoso. Recuperado de Lucidchart Blog.
- Ramírez Reyes, R. S. (2018). Propuesta de estrategias para la mejora del proceso de preventa para EADBOX Latinoamérica. Universidad del Valle Rodríguez
- Rodríguez, L. M. (2024). Aplicación de la metodología Lean en el proceso de preventa de una compañía. Universidad Nacional de Colombia.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.). McGraw-Hill Education.