



"Contribuciones a la Economía"  
es una revista académica mensual  
con el Número Internacional Normalizado  
de Publicaciones Seriadas ISSN 1696-8360

**Marzo 2008**

## ENTRE LA EFECTIVIDAD Y LA ANARQUÍA JUNTAS DE VENTAS

Por: Mtro. Gerardo Daniel Juárez Martínez

Ex-profesor de Investigación y Planeación Educativa en el Postgrado de Edec de Monterrey  
y del programa de Mercadotecnia en el Colegio Universitario y Tecnológico del Noreste  
Actualmente de desempeña como Gerente de Ventas de una Compañía Mueblera Mexicana con presencia  
internacional.

---

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

**Juárez Martínez, G.D.:** " *Entre la efectividad y la anarquía. Juntas de ventas*" en Contribuciones a la Economía, marzo 2008 en <http://www.eumed.net/ce/2008a/>

---

### Abstract

El presente artículo presenta diferentes consejos y precisiones del cómo obtener mejores resultados de una junta de ventas, para eficientar el tiempo dedicado a ésta y obtener lo que realmente desea y requiere la alta dirección de un negocio.

Como colofón, se propone la adopción de una metodología general, misma que les permita a los directores, obtener la mayor cooperación y comprensión del personal a su cargo, para lograr una adecuada motivación y entendimiento de lo que se pretende con la reunión.

**Keywords:** Junta, administración del tiempo, ansiedad, estrés, burnout.

### Introducción

El presente trabajo es una propuesta genérica, sobre el manejo y optimización del tiempo dentro de una junta de ventas.

Para nadie es un secreto que ante la mayor competitividad, los esfuerzos consumeristas que han derivado en una mayor cultura, conocimiento y selectividad del público consumidor, el ingreso de nuevos competidores y formas de hacer negocios, han venido a dar como consecuencia, una tendencia a la baja en las ventas, o al menos, que no se reflejen en los indicadores de ventas, los resultados esperados.

Esta situación, de por sí tensionante para quien tiene que responder por los números presentados, se agrava cuando en las Juntas de Ventas, antes que buscar soluciones o alternativas viables para aplicar, se dedican a buscar culpables o a adoctrinar a los participantes. En ambos casos, la postura es lo menos, poco profesional.

Este trabajo pretende establecer a parte de algunas recomendaciones, una serie de líneas que pueden ser indagadas, con la finalidad de encontrar mayor evidencia empírica para, con el tiempo, ir construyendo un quehacer científico de las ventas.

## **I. Las juntas de trabajo en el área de ventas.**

Existen diferentes clases de reuniones a las que se les da la denominación de “juntas de ventas”. Así sea la comunicación de una información, un programa de capacitación o al hecho de analizar los resultados del mes, se les llama indistintamente: juntas de ventas, y atendiendo al sentido literal, sí, se están reuniendo o juntando. El problema es que la palabra “junta” tiene de entrada, una connotación de severidad. Para clasificar las juntas, propongo que se consideren algunos tipos de reunión que ocurren, son similares, se traslapan, lo que aumenta aún más la confusión.

Depende mucho del tipo de organización, el tipo de liderazgo que la organización pretende y sobre todo, de la cultura de formalidad y urgencia de resultados que se tenga, pero creo que la mayoría de las juntas puede caber en el siguientes caracterizaciones:

- **JUNTAS FORMATIVAS:** Aquellas que dentro de su objetivo, está el de formar ciertas habilidades, destrezas y conocimientos en los sujetos de intervención.
- **JUNTAS INFORMATIVAS:** Aquellas en las que se presenta un artículo, una nueva línea o se les comunican cambios estructurales o de procedimientos. En estas juntas no se debe buscar ni promover la participación de los asistentes, dado que su objetivo es simple: “Les informamos que...”.
- **JUNTAS DE RESULTADOS:** Aquellas en que se informan los resultados obtenidos por las unidades de negocios durante un período dado. Existen varios indicadores relevantes, pero primordialmente serían: Ventas, Ventas versus año anterior, Ventas versus presupuesto o cuota, Margen de utilidad de ventas, Número de pedidos y Monto promedio por pedido, así como un seguimiento a la venta del mes, contra las ventas del trimestre que se está cursando.
- **JUNTAS OBJETIVAS/SUBJETIVAS:** En las juntas objetivas, las cosas se presentan, discuten o analizan, acorde a datos y resultados concretos, o sobre tópicos derivados de investigaciones publicadas en revistas indexadas o arbitradas. Por el contrario, las juntas

subjetivas son aquellas, en donde priva la opinión personal no comprobada ni sujeta a prueba empírica de un líder de la organización, o del gurú gerencial en turno.

- **JUNTAS FORMALES:** Aquellas que tienen un orden del día y la cronometración del tiempo dedicado a cada tema. Por ningún motivo dejan temas sin cubrir, ni exceden el tiempo dedicado a cada tema en la agenda. Se lleva registro de los acuerdos tomados.
- **JUNTAS INFORMALES:** Aquellas en que de un modo informal, el líder del grupo se reúne a tratar asuntos de trabajo, dentro o fuera de éste, sin añadirle estrés a la situación como una junta formal. Busca ante todo, lograr consensos previos o medir la posible aceptación de una u otra decisión.
- **JUNTA PARTICIPATIVA:** Si es una empresa con liderazgo participativo y se espera el involucramiento de los asistentes, se respetan las opiniones y participaciones, el moderador no juzga, solo integra y consensa y ante todo, si la discusión se amplía, puede proponerse la formación de un comité que analice el problema en particular, para que lo traiga resuelto para otra reunión.
- **JUNTA VIRTUAL:** En la virtual, la reunión se lleva a efecto con equipo de telecomunicaciones, participando sincrónicamente, requiere necesariamente de un moderador de la reunión. Y el respeto irrestricto a la agenda del día.
- **JUNTA EFICAZ:** Aquella que logra sus objetivos, en el tiempo planeado. De nada sirve reunirse 5, 6 o más horas, si los acuerdos que se tomen, o las decisiones que se quieren implantar no son comprendidos, por el hecho del excesivo cansancio del personal asistente a la reunión, quien con tal de retirarse de la junta, asienten a lo que se les pide, sin comprender a cabalidad su compromiso, y llenándose para junta futura, de más situaciones problemáticas que afrontar.

Típicamente en una junta de ventas, como decía líneas arriba se traslapa, es decir, mezcla diversos tipos de juntas, y al final, la gente queda con la impresión de haber perdido su tiempo, y sobre todo, la pregunta en el rostro cuestionándose, ¿qué vinimos a hacer hoy aquí?

Es triste pensar que mientras por un lado se reclama la falta de resultados y compromiso, y de hecho se exija una mayor estancia de tiempo en las tiendas, por el otro, se pase y desperdicie a veces una mañana o un día completo, sin tener en claro a qué se asistió a una junta, ya que se cae en un círculo vicioso, al no poder entender lo que trató la junta y demostrarlo con una mala ejecución, lo que viene a traer malos resultados y una nueva junta en donde nuevamente nadie entenderá nada.

## **II. Modelo propuesto para una junta de ventas formal.**

Indudablemente que la preocupación principal del personal de ventas es precisamente eso: **VENDER**, así que si la empresa no es de corte participativo, y si sus opiniones no van a variar las del Director de Ventas, ni las del Director de Mercadotecnia, entonces en la junta **NO SE DEBE PEDIR LA OPINIÓN AL PERSONAL**.

Si la gerencia es participativa en serio, es decir, que tome en cuenta las opiniones, entonces pueden organizarse grupos de trabajo específicos, tipo parlamentario que lleven a la junta,

los resultados de sus hallazgos, indagaciones o propuestas.

No se vale mentir apareciéndose como líderes participativos, si el personal superior va a desestimar o desechar las opiniones. Si el personal percibe que tan solo están jugando con él, sentirá la disonancia cognoscitiva y se inhibirá su deseo de participar en fechas futuras, aún y cuando la empresa haya trocado su estilo gerencial.

Para organizar una junta de ventas formal, debe partirse de establecer un objetivo, es decir, decidir si la junta será presencial o virtual, si será formativa o informativa, si será de resultados, o si se trabajará de un modo objetivo o subjetivo.

Es claro que lo deseable, es que siempre se hagan las juntas de un modo formal, objetivo, concreto, participativo y de ser posible eficaz.

Para organizar una junta, debe partirse de una agenda específica, de acuerdo a las necesidades de la gerencia. En este sentido, la gerencia debe establecer sus prioridades de lo que quiere comunicar, después de ello, decidir si alguna de esa información puede o no fluir mediante el sistema de información de ventas que tengan establecido, o si es necesario divulgarla cara a cara.

Ya teniendo necesidad de hacer una junta, debe establecer una duración típica, la que se sugiere en un máximo de tres horas, dado que existe una relación inversamente proporcional entre el tiempo de duración y la capacidad de aprendizaje.

Además de ello, debe decidirse un horario en el cual la gente no se sienta muy presionada. En las grandes urbes, al aumentar los tiempos de traslado, el hecho de poner juntas en horas tempranas o que acaben cerca de hora de comer, vienen a aumentar el estrés de la junta y a reducir sus resultados.

Un horario típico podría ser de 9:00 a 12:00 del día, ¿por qué así? Es simple y sencillo: La gente puede llegar incluso un momento a su oficina por información actualizada de último minuto, y en caso de que termine la junta, le queda una hora antes de salir a comer, para poder dar instrucciones o tener una junta breve con el personal a su cargo, para poder establecer las nuevas pautas que le esté transmitiendo la dirección.

En el caso de juntas de resultados, al momento de revisar indicadores, debe seguirse el principio contable de consistencia de la información<sup>1</sup>, el cual señala que la información debe analizarse y presentarse siempre del mismo modo todo el tiempo en los periodos analizados, ya que no es congruente presentar datos por ejemplo incrementales en un periodo, y analizar las cosas después, respecto del mayor valor neto.

Si una información se analiza, por ejemplo los índices de margen de utilidad, y decide analizarse como valor neto, no es válido presentarlo después comparativamente con su incremento, dado que al hacer inconsistente la información, queda la duda de que si se está manipulando para hacer aparecer alguna unidad de negocios como rentable, aunque en realidad no lo esté siendo.

---

<sup>1</sup>Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados del Instituto Mexicano de Contadores Públicos. México: IMCP (2008).

Respecto del lugar en que se celebra la reunión, es prudente que esté ventilado, con una temperatura de 23° Celsius, bien iluminado, con acceso a línea telefónica y servicio de coffee break, lo anterior por qué, por la simple y sencilla razón, de que si la gente no está bien alimentada y pasa excesivas horas discutiendo un tema, lo más probable es que al disminuir sus concentraciones de glucosa en la sangre, tenga un bloqueo mental y termine por aceptar situaciones o comprometerse con decisiones que no sean las correctas. Es técnica de las sectas, el pasar horas y horas hablando de temas, privando de alimentación y a veces de sueño a los sectarios, lo que viene a ocasionar que sufran estados de confusión mental (Cfr. Rius:2000).

Algo muy importante además, es el hecho de programar las juntas con al menos una semana de antelación, para poder organizar agendas y compromisos de cada gerente de unidad de negocios. Una junta urgente, tiene que ser porque realmente hay una urgencia, algo que implique que de no celebrarse, en menos de 48 horas el negocio iría a la quiebra. No hay que asustar innecesariamente a la gente, solo para que se vea que el director de área tiene poder de convocatoria. Un jefe eficiente se nota, no necesita demostrarlo.

Un ejemplo de agenda para una junta formal de resultados de ventas sería:

- Bienvenida. 5 min.
- Resultados de Ventas 20 min.
- Resultados de Cobranzas 30 min.
- Resultados de Utilidad 30 min.
- Compromisos del mes proximo 15 min.
- Promociones Vigentes 20 min.
- Mensajes de Dirección 10 min.
- Asuntos generales 10 min.

La suma de esta reunión de trabajo es de 140 minutos, poco más de dos horas, en las que se establecen en específico lo que se quiere. Teniendo sistemas informáticos y de telecomunicación a la mano, las juntas no tienen por qué durar tanto.

Los resultados pueden presentarse condensados, presentando en porcentajes las tres mejores y tres peores unidades de negocios, no hay necesidad de ir al detalle, ya que mediante el sistema de información la gente puede tener acceso a los datos. El que va mal lo sabe, no necesita reprimendas excesivas, además, si su jefe regional lo supervisa adecuadamente, ya le habrá hecho saber sus fallas, sin necesidad de exhibirlo en las juntas.

La información de mecánicas de operación de promociones, les debe llegar por su correo electrónico. Dado que cada gente tiene distintos niveles de comprensión, es necesario que primero conozcan y lean las mecánicas de operación, antes de pretender discutir sobre ellas, y si ese fuera el caso, deben referirse al área comercial que genera la promoción o con su jefe inmediato, una vez terminada la junta, por respeto a quienes sí entendieron de que iba la cosa.

### **III. Lenguaje a utilizar**

Evidentemente que el lenguaje a utilizar como en todas las comunicaciones de negocios, es el lenguaje formal. Solo que la junta fuera informal se puede uno permitir ciertos lujos comunicativos, ciertos excesos que bueno y sano no haría.

Si se supone que quien conduce una junta de ventas debe ser un líder, lo menos que se espera es que se comporte como tal, sin caer en radicalismos, en ridiculeces, en burlas y mucho menos insultos a quienes no piensen como él. Podrá haber otros foros, pero en un foro formal, no puede uno permitirse aparecer como un informal. La disonancia cognoscitiva aparecerá y le cobrará la factura, porque la gente lo tomará como una persona incongruente o mentirosa.

El lenguaje coloquial puede aparecer, pero no todos tienen la gracia de saberlo utilizar, si usted no está preparado para aparecer gracioso dentro de la formalidad y caerle bien a la gente, lo mejor es no arriesgarse. La habilidad de maldecir o hacer chistes rojos pasando uno por blanca paloma, no es algo que se le dé a todo mundo.

Lo que sí está prohibidísimo, es insultar a la gente, no solo con palabras soeces, sino exhibiéndolos o asumiéndose como ser superior, con mayor cultura o conocimientos. La peor manera que tiene un líder de caer de la gracia de su gente, es exhibiéndolo o ningunéandolo. La gente lo escuchará por miedo, tendrá el poder, pero jamás ya la autoridad, y eso, sobre todo la autoridad moral, es la que requiere cualquier líder, especialmente el líder de ventas.

## **Bibliografía**

IMCP (2008) Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. México: IMCP.

Rius (2000) Las Sectas. México: Grijalbo.

Stroh (1980) La Gerencia de Ventas. Bogotá: McGraw Hill.