

Plan Estratégico Para Incrementar Las Ventas En La Empresa Kokoriko De  
Villavicencio

Leidy Joaquina Prada Medina

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES  
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN VIRTUAL Y A DISTANCIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
VILLAVICENCIO  
2013

PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LAS VENTAS EN LA EMPRESA  
KOKORIKO DE VILLAVICENCIO

LEIDY JOAQUINA PRADA MEDINA

Monografía de grado como requisito para optar al título de Administrador de  
Empresas

Director proyecto  
Dra. Mireya Bustos Losada.

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES  
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN VIRTUAL Y A DISTANCIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
VILLAVICENCIO  
2013

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del Jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Villavicencio, mayo de 2013

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
2. OBJETIVOS	17
2.1 OBJETIVO GENERAL	17
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
3. JUSTIFICACIÓN	18
4. MARCO TEÓRICO	19
4.1 MARCO CONCEPTUAL	42
4.2 MARCO INSTITUCIONAL	44
4.3 MARCO LEGAL	48
4.4 MARCO GEOGRÁFICO	48
5. METODOLOGÍA	50
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	50
5.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	50
5.3 RECOLECCIÓN DE DATOS	51
5.3.1 Fuentes primarias.	51
5.3.2 Fuentes secundarias.	51
5.4 ANÁLISIS DE DATOS	51
6. RESULTADOS	52
6.1 DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL QUE LIMITA TENER ÉXITO EN LAS VENTAS PARA LA EMPRESA KOKORIKO.	52
6.2 MATRIZ DOFA	70
6.3 ANÁLISIS DOFA	71
6.4 TÁCTICAS DE VENTA QUE PERMITAN EL CONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	72
6.5 PROCESO DE VENTA	74
6.6 GESTIÓN EFICAZ DE VENTA	76
6.7 ESTRATEGIAS MEDIANTE LA PLANEACIÓN, ACTO, MOMENTO DE LA VERDAD Y PROCESO DE VENTA	78
6.8 FUNDAMENTOS DE LA ESTRATEGIA	84
6.9 PROCESO TÉCNICO DE VENTAS	85
6.10 ESTRATEGIAS DE VENTAS	86

7.	CONCLUSIONES	88
8.	RECOMENDACIONES	90
	BIBLIOGRAFÍA	91
	ANEXOS	93

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organización de ventas.	33
Figura 2. Proceso de venta.	35
Figura 3. Tomas fotográficas portafolio de servicios.	46
Figura 4. Organigrama empresa Kokoriko.	47
Figura 5. Localización municipio de Villavicencio y microlocalización Kokoriko Unicentro.	49

## LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Pronóstico de venta.	20
Cuadro 2. Estimación de la demanda global.	21
Cuadro 3. Enfoques de pronósticos.	24
Cuadro 4. Ventajas y desventajas método de conteo.	25
Cuadro 5. Ventajas – demanda correlación – regresión.	27
Cuadro 6. Elemento de satisfacción (2) ventas.	32
Cuadro 7. Planificación en diferentes niveles de la dirección.	39
Cuadro 8. Listado de personal de Kokoriko.	50

## LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Se tiene definido un plan de ventas antes de dirigirse a los posibles clientes.	52
Gráfica 2. Se desarrollan estrategias de venta y se comprueba el desarrollo de las operaciones.	52
Gráfica 3. Considera importante el aprendizaje de las aptitudes y técnicas de venta.	53
Gráfica 4. Aprovecha la tecnología para organizarse y facilitar más las operaciones.	54
Gráfica 5. Detecta las necesidades de los clientes para poder adaptar una propuesta.	55
Gráfica 6. Recurre a estudios para aumentar conocimiento del sector y los clientes.	56
Gráfica 7. Conoce y aplica las mejores técnicas para cerrar una venta por teléfono.	56
Gráfica 8. Adapta estrategias de venta a la reacción del cliente.	58
Gráfica 9. Busca el aspecto clave que pueda convencer al cliente para que compre.	59
Gráfica 10. Durante las negociaciones, destaca la relación calidad y precio del producto.	60
Gráfica 11. Siempre que cierra una venta, ambas partes quedan satisfechas.	60
Gráfica 12. Intenta preparar una respuesta a las posibles objeciones del cliente.	62
Gráfica 13. Responde con rapidez a las consultas y reclamaciones de los clientes.	63
Gráfica 14. Escucha opiniones de los clientes para poder ofrecer un producto mejor.	64

Gráfica 15.	Tiene usted conocimiento a que parte de la empresa beneficia una estrategia de venta.	65
Gráfica 16.	Cuáles de los siguientes factores ha llevado a cado para atrapar más clientes.	66
Gráfica 17.	Cuál de los siguientes medios de promoción aplica la empresa para aumentar sus ventas.	66
Gráfica 18.	Cuáles son los principales problemas u obstáculos que encuentra la empresa para vender sus productos.	67
Gráfica 19.	Se tiene planes de motivación para aumentar el rendimiento laboral de los empleados.	68
Gráfica 20.	Cuáles de los siguientes instrumentos básicos aplica la empresa en las ventas.	68
Gráfica 21.	Cree usted que la conformación y administración de la fuerza de venta amplía todo un proceso consistente en.	69

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Formato de encuesta.	94
Anexo B. Cámara de Comercio.	98
Anexo C. Carta solicitud trabajo de campo.	100
Anexo D. Carta aprobación trabajo de campo.	101
Anexo E. Cronograma de actividades.	102
Anexo F. Presupuesto.	103

El presente trabajo denominado “plan estratégico para implementar las ventas en la empresa KOKORIKO de Villavicencio”, es responsabilidad de la autora y no compromete a la Fundación Universitaria los Libertadores.

Agradezco al Todopoderoso por darme la sabiduría, voluntad y esfuerzo hasta haber alcanzado dicha meta personal y profesional. A mi familia por su apoyo incondicional.

Leidy Joaquina Prada Medina.

## **AGRADECIMIENTOS**

El presente trabajo de investigación no hubiera sido posible sin la valiosa colaboración y apoyo de numerosas personas e instituciones. Sin embargo se desea hacer una excepción a los más inmediatos colaboradores.

Empresa KOKORIKO, sede Unicentro de Villavicencio. Por su apoyo en el proceso investigativo.

A todo el personal que integra la empresa KOKORIKO; por participar en el proceso hasta su culminación.

Dra. Mireya Bustos Losada. Director proyecto.

A la Fundación Universitaria Los Libertadores.

A todos los tutores que compartieron sus conocimientos.

A los Compañeros de estudio.

A todo ellos mi gratitud y admiración hasta haber culminado dicho propósito.

La autora.

## INTRODUCCIÓN

Con la realización del plan estratégico se busca incrementar las ventas, fomentando acciones de hábitos entre sus colaboradores y el establecimiento de normas competitivas, que conlleven a una mayor y mejor gestión laboral, más dinámica y armónica, y por ende más productiva y competitiva. Teniendo en cuenta, la participación de todos sus integrantes y una comunicación asertiva y proactiva, que genere sinergia organizacional a nivel interno.

Dicho proceso implica reunir esfuerzos de ventas alrededor de la fuente de conocimiento para aplicarla constantemente. Por tanto, la fuerza de venta es un comando que requiere de cuidado y se debilita cuando no se ofrecen productos y servicios de calidad.

En ese orden de ideas, cuando los momentos de verdad no se manejan bien la calidad del servicio regresa a la mediocridad.

La metodología aplicada fue de carácter descriptivo y se aplicó una encuesta a sus colaboradores; con el propósito de identificar las estrategias de venta que actualmente viene ejecutando, para posteriormente ofrecer correctivos necesarios que conlleven a la mejora continua en la calidad del servicio.

Los resultados del trabajo de campo permitieron identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que generaron estrategias de retroalimentación, mejor productividad y competitividad en el mercado.

El contenido del trabajo permite establecer la aplicación de las normas Icontec 1486 y los requerimientos exigidos por la Fundación Universitaria los Libertadores para la presentación de sus trabajos monográficos.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Kokoriko de Villavicencio, ubicada en la Avenida 40, del Centro Comercial Unicentro local 321, municipio de Villavicencio, presenta actualmente deficiencias que de manera sintetizada se pueden resumir de la siguiente manera: no se procura conocer a la clientela, ni experimenta la sensación de convencer a los consumidores sobre las bondades de sus productos, tampoco conoce directamente su mercado ni identifican las necesidades del cliente; ya que él llega al punto de venta solicita el producto y hasta ahí culmina la relación; aún más el vendedor no demuestra empatía, ni confianza; la actitud y el servicio no es adecuado, es decir, se manifiesta desinteresado, no convincente, frío; no existe una fuerza de venta o impulso, la cual es a la empresa la que los sentidos al cuerpo humano, una herramienta importante para conocer, de primera mano las impresiones del cliente frente a los productos y servicios. Así mismo, es la imagen de la empresa ante los ojos de sus clientes y el contexto donde opera.

Todos estos aspectos anteriormente mencionados, requieren sin lugar a dudas el descubrimiento de las necesidades del cliente, pues para vender se debe demostrar al consumidor que los productos y servicios; donde estas últimas son una exigencia de la naturaleza o de la vida social. Es decir, la satisfacción de las necesidades del cliente, es la esencia del proceso de toda venta y la soberanía del consumidor es el pilar de la economía del mercado.

Por consiguiente, el cliente busca satisfacer su necesidad o deseo, y es a través de las ventas que han de señalar si tal bien provoca el gusto de compra para justificar su utilidad. Por tanto, los productos o servicios afrontan fracasos antes de establecerse definitivamente en el mercado la necesidad se siente antes de la compra. La escala de preferencia es entonces anterior a la elección efectiva de la persona.

De ahí, que no se debe olvidar que en el hombre real hay necesidades verdaderas y falsas y estas son creadas por la sociedad y por el productor, la mayoría de las necesidades actuales son efectivamente de origen cultural, la publicidad puede hacer describir una necesidad, que ya existía pero no podría ser el objeto de una demanda porque el bien destinado a satisfacerla no existía aun la publicidad dando a conocer esa necesidad crea una demanda pero no crea la necesidad.

Esta problemática empresarial, no permitirá que la organización logre una mayor supervivencia, rentabilidad y crecimiento, es decir, limita el cumplimiento de objetivos y metas acorde con su direccionamiento estratégico; de continuar dicha falencia, la empresa podría perder competitividad, disminuir la rentabilidad y sus ventas, porque al no conocer las necesidades de los clientes, ganar confianza, mayor organización, como tratar y dirigir un equipo de ventas, difícilmente podría

realizarse un servicio de ventas eficaz y productivo, influye decisivamente en el éxito de la empresa.

Por consiguiente, para la obtención de buenos resultados se hizo necesario establecer estrategias o tácticas de ventas que permitirán evaluar oportunamente la actividad comercial llevada a cabo, aplicar ciertas megatendencias administrativas (el coaching, fidelización de los clientes, vendedores con actitud de servicio, devoción por el servicio, liderazgo, relación empresa – producto, funciones estratégicas de ventas, estrategias de despliegue de la fuerza de ventas, entre otras).

### **1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué factores influyen en el plan estratégico para implementar las ventas en la empresa Kokoriko de Villavicencio?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un plan estratégico para incrementar las ventas en la empresa Kokoriko de Villavicencio.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico que permita conocer la situación actual que limita tener éxito en las ventas para la empresa Kokoriko de Villavicencio utilizando para ello la matriz DOFA.
- Proponer tácticas de venta que permita el conocimiento de las necesidades del cliente.
- Contribuir a la gestión eficaz de ventas a través de su función, estructura, mercado, atención y promoción de ventas.
- Aplicar estrategias mediante la planeación, acto, momento de la verdad y proceso de venta.

### 3. JUSTIFICACIÓN

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación teórica y conceptos básicos sobre como tener éxito en las ventas, como preparar una venta, como tratar con los clientes, como cerrar con éxito una venta y como dirigir un equipo de venta eficaz, táctico, sistema de ventas; así mismo promoción, introducción y fuerza de venta, necesidad de ser comprendido, función y gestión de ventas, indagación de necesidades, mercadotecnia, entre otros; con miras a encontrar explicaciones a situaciones internas y del entorno.

De otro lado se acudió al empleo de técnicas de investigación como instrumento para lograr como tener éxito en las ventas; determinar sus falencias y establecer claves estratégicas para vender más, además de incluir planeación y actos de ventas, visión de las satisfactores, beneficios de la calidad de los productos y el buen servicio, momento de la verdad, elementos y procesos de venta.

De acuerdo con los objetivos propuestos, se espera que su resultado permita encontrar alternativas de solución a la problemática evidenciada y que hoy incida en los resultados de las ventas en la empresa Kokoriko de Villavicencio.

El aporte de la administración, se orientó a ofrecer alternativas que tenga inmerso gestión comercial, herramientas y técnicas básicas para gestionar eficazmente la empresa en cuanto al incremento de ventas se refiere, además de contribuir al desarrollo empresarial, teniendo en cuenta que los desafíos del desarrollo empresarial local y regional obligan a buscar nuevas respuestas a los problemas empresariales, y teniendo en cuenta que el administrador de empresas posee una visión de los problemas, sociales y económicos. De ahí, que debe ser un agente de promoción y ejecución, donde las decisiones que adopte la empresa logren generar una mayor productividad y competitividad en el mercado.

A nivel institucional, en la Fundación Universitaria los Libertadores, se busco que el proyecto esté orientado a ofrecer herramientas claves y fundamentales sobre la temática de estudio; donde toda la comunidad educativa tenga un documento de conocimiento ilustrativo y visión de cómo tener éxito en las ventas.

La delimitación del tema corresponde a la empresa Kokoriko de Villavicencio; la cual conlleva a elaborar un plan estratégico para incrementar las ventas.

## 4. MARCO TEÓRICO

A continuación se inscribe la problemática a investigar dentro del conjunto de conocimientos, variables, conceptos y teorías desarrolladas por investigadores que relacionan la temática de estudio, y enmarcadas dentro de un contexto científico y operativo.

En este aparte, se referiría a la identificación de teorías que contribuyen a dar bases teóricas a la solución del problema de investigación; delimitando el plan estratégico para incrementar las ventas en la empresa Kokoriko de Villavicencio. Por ello, se establecerán las siguientes temáticas: conceptualización de ventas, método de pronóstico de ventas, técnicas cuantitativas de pronóstico, mercadotecnia y ventas, objetivos de ventas, elementos de satisfacción de ventas, la organización de ventas, organización procesos y factores importantes que contribuyen a cerrar una venta; de igual manera, se hará referencia a la programación de ventas, claves para vender más, ver el trabajo a través de los ojos de los vendedores y vender en un minuto, entre otros.

La conceptualización de ventas permite indicar que cuando el producto empieza a ser aceptado en el mercado las ventas empiezan a crecer y los beneficios también. Esto es debido a que los costos de fabricación por unidad se reducen, bien por una mayor experiencia en la producción, bien por una producción de mayor volumen<sup>1</sup>.

### **Método de pronóstico de ventas:**

- Método del jurado de opinión ejecutiva. Es el más sencillo y permite conjugar la experiencia y el juicio, no requiere de estudios económicos elaborados ni de métodos estadísticos.
- Método compuesto de fuerza de ventas. Es uno de los métodos más comunes y consiste en obtener la línea de crecimiento óptimo.
- Método de expectativas de los usuarios. Es el usado por las empresas que sirven a clientes industriales.
- Método estadístico. Consiste en la aplicación de diversos métodos estadísticos los cuales pueden dividirse en tendencia y ciclo, análisis de correlación, modelo o fórmula matemática.
- Método deductivo. Este método trata de encontrar la situación presente, dónde están las ventas y luego analizar deductivamente recurriendo a los factores objetivos como los juicios deductivos.

---

<sup>1</sup> ZAMBRANO VALDIVIESO, Oscar Javier. Lograr la fidelización de sus clientes. Un reto organizacional. Editorial seminarios andinos. E.U., junio de 2007. P. 94.

- Combinación de métodos. Es el método más usado en la práctica, por el sistema estático - dinámico<sup>2</sup>.

Los aspectos anteriormente mencionados significa que existen un sin número de métodos que sin lugar a dudas contribuyen a incrementar las ventas, es decir, maximizar la previsión, la organización, control, promoción y sus variantes con respecto a las ventas de la empresa.

Así mismo, se incluye la importancia que tiene el pronóstico de ventas, para poder llegar a determinar la programación de las ventas, se encuentra en el pronóstico de ventas, que se debe considerar como la parte central del proceso de planificación estratégica, puesto que se convierten en la piedra angular para la planificación en toda la empresa. Un pronóstico de ventas es el punto inicial para la planificación de ventas y marketing, la programación de la producción, las proyecciones del flujo de tesorería, la planificación financiera, la inversión de capital. Por el contrario, un pronóstico inexacto de las ventas puede significar una situación desfavorable de inventarios<sup>3</sup>.

En el siguiente cuadro se expone el impacto de los pronósticos equivocados de ventas en la planificación en diversas áreas funcionales:

**Cuadro 1. Pronóstico de venta.**

Área funcional	PRONÓSTICO	
	DEMASIADO ELEVADO	DEMASIADO BAJO
Producción	Exceso de producción, productos no vendidos.	Producción inadecuada para satisfacer la demanda del cliente.
Inventario	Exceso de existencias.	Existencias insuficientes.
Finanzas	Efectivo inmovilizado.	Escasez de efectivo. Falta de liquidez.
Promoción	Gastos desperdiciados.	Gastos insuficientes para cubrir el mercado.
Distribución	Costosa, insuficiente para vender los productos excedentes.	Inadecuada para llegar al mercado.
Fijación de precios	Reducciones de precios para vender el exceso de productos.	Aumentos de precios para asignar los productos escasos.
Fuerza de ventas	Demasiados vendedores, altos costos de venta.	Muy pocos vendedores, el mercado no se cubre.
Relaciones con los clientes	Dinero desperdiciado en actividades innecesarias.	Insatisfactorias debido a productos agotados.
Utilidades	Menores utilidades por unidad, debido a que los gastos son demasiados elevados.	Menores utilidades totales, debido a que no se cubre el mercado.

Fuente. Anderson Hair. 1994.

<sup>2</sup> FLÓREZ ANDRADE, Julio. Como crear y dirigir la nueva empresa. Ecoe ediciones. Segunda edición. Bogotá. D.C., febrero de 2012. P. 127.

<sup>3</sup> ANDERSON Hair. Pronóstico de ventas. Editorial. Serie Norma Desarrollo gerencial. 1994. P. 14.

Desafortunadamente, el pronóstico de ventas rara vez es sencillo. Normalmente, se fundamenta en datos del pasado que, teniendo en cuenta multitud de variables, se extrapolan al futuro. Los pronósticos de ventas se pueden realizar considerando distintos horizontes temporales: pueden ser predicciones a corto o largo plazo. Antes de seleccionar el método adecuado de pronóstico de ventas, el gerente de venta debe tomar en consideración todos los factores posibles que pueden afectar el volumen de ventas.

Los factores controlables: elementos del ámbito interno del negocio que la empresa puede manejar. Se trata del apoyo a las ventas desde dentro de la empresa, por ejemplo: políticas de fijación de precios, canales de distribución, cartera de productos.

Los factores no controlables: son elementos del entorno sobre los que la empresa no puede influir. A modo de ejemplo se puede citar variables macroeconómicas, como el paro, la inflación, condiciones de la competencia, el sector.

A la hora de intentar estimar la demanda y predecir las ventas se debe hacer un pronóstico por niveles, partiendo de una estimación de la demanda global del mercado, para poder llegar a predecir lo que podría vender un solo vendedor:

**Cuadro 2. Estimación de la demanda global.**

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO
Capacidad del mercado	Número de unidades de un producto o servicio que un mercado podría absorber, en un periodo dado si el artículo fuera gratis.	Número de cepillos de dientes que la gente podría utilizar en España durante el año 2006.
Potencial del mercado	Ventas industriales más altas esperadas posibles de un producto o servicio durante un plazo fijo y en un mercado determinado.	Ventas más altas esperadas en España de cepillos de dientes durante al año 2006.
Potencial de ventas	Participación máxima del mercado que la empresa o la marca podría obtener durante un periodo determinado.	Máxima participación del mercado de la empresa en España en 2006.
Pronóstico de ventas	Ventas reales esperadas para una empresa o marca durante un periodo concreto.	Pronóstico de ventas de la empresa para el año 2006.
Cuota de ventas	Meta de volumen de ventas para un vendedor u organización de ventas.	Cuota de ventas para un vendedor de la empresa en el año 2006.

Fuente. Anderson Hair. 1994.

Cuando el gerente de ventas calcula la demanda, debe distinguir entre el potencial del mercado y el pronóstico de ventas de la empresa que depende de su esfuerzo de marketing.

Algunos planteamientos de estimación se concentran en la cantidad máxima del producto o servicio que puede demandar el grupo de clientes que constituye su objetivo, ignorando el plan y los gastos propuestos de marketing. De esta forma, están calculando el potencial de mercado de todos los competidores combinados. Cuanta más importancia se dé al plan de marketing de la empresa para estimar la demanda, más realista será el pronóstico de ventas.

A la hora de analizar la demanda, una pregunta básica a formularse es: ¿Quién utilizará el producto? ¿Coincide el comprador con el consumidor? Los mercados objetivo pueden proceder de cuatro categorías básicas<sup>4</sup>:

- Consumidores, o individuos y familias que compran para el consumo personal.
- Productores o fabricantes, organizaciones no lucrativas e industrias de servicio que compran bienes y servicios para su uso en la producción de otros productos o servicios que se venderán, rentabilizarán o proporcionarán otros.
- Revendedores, o vendedores al por menor y al por mayor que compran productos y servicios para su reventa o alquiler.
- Gobiernos, o agencias federales, estatales y locales que desempeñan las funciones del gobierno.

Un factor que complica el cálculo de la demanda y que siempre hay que considerar es si el comprador y el usuario coinciden o si son diferentes. Ejemplo: Es más frecuente que las mujeres compren ropa interior masculina que los hombres, que serán quienes la usen. De esta forma, la cantidad de hombres que usan ropa interior y su tasa esperada de uso determinarán el potencial de ventas totales, pero las motivaciones de compra de las mujeres son importantes para hacer predicciones reales de ventas.

Los gerentes pueden calcular los potenciales del mercado de consumidores a partir de datos económicos básicos. Ejemplo: El índice de poder de compra BPI utiliza una combinación equilibrada de población, ingresos y ventas para determinar la capacidad de un mercado determinado para comprar. Las distintas variables se ponderan en función de la importancia relativa de los tres factores<sup>5</sup>:

$$BPL_i = \frac{l \times l_i \times r \times R_i + p \times P_i}{10}$$

Dónde:

---

<sup>4</sup> Ibid., p. 16.

<sup>5</sup> Ibid., p. 17.

BPLi = porcentaje del poder de compra nacional en el área i.  
Li = porcentaje de ingresos personales disponibles en el país.  
i = importancia de la variable I.  
Ri = porcentaje de ventas al por menor en el país.  
r = ponderación de la variable R.  
Pi = porcentaje de la población del país.  
p = peso de la variable P.

No obstante, no es necesario que el gerente o el responsable de ventas hagan cálculo alguno, porque existe multitud de informes y publicaciones, tanto de revistas como de organismos oficiales, que publican estos datos.

Existen diversas técnicas para el desarrollo de pronósticos, ya que se pueden realizar de arriba hacia abajo o viceversa, con alguno de estos métodos básicos: el enfoque de descomposición o el de construcción. Los pasos a seguir para realizar un pronóstico de ventas utilizando el enfoque de descomposición (de arriba hacia abajo) son:

- Pronóstico de las condiciones generales.
- Cálculo del potencial de mercado total de la industria, para una categoría de producto.
- Determinación de la participación actual de la empresa en este mercado y las posibilidades de retener, si se consideran los esfuerzos de la competencia.
- Utilizar el pronóstico de ventas para la planificación y presupuesto operativo.

En dirección contraria, el enfoque de construcción simplemente pregunta a los vendedores individuales qué esperan vender en el periodo siguiente o entrevista a los clientes respecto a lo que esperan comprar. Es frecuente enviar un cuestionario por correo, sobre las intenciones de compra a los clientes, en especial a los compradores industriales, que tienden a cooperar.

Como no existe un acuerdo sobre cuál de los enfoques es más fiable, algunas empresas prefieren usar ambos para aumentar su confianza en el pronóstico de ventas. En general, el enfoque de descomposición es menos caro puesto que utiliza datos públicos agregados de distribución, procedentes de fuentes secundarias tales como universidades o el propio gobierno. Suele ser particularmente útil y confiable para periodos de seis meses o más.

Pero el enfoque de construcción puede valer la pena, en cuanto al esfuerzo y al coste adicional para la recopilación de datos fundamentales, puesto que se adapta específicamente a la empresa y puede ser muy preciso a corto plazo. Se trata, pues, de valorar las necesidades de información de la empresa y racionalizar los recursos, de tal forma que los resultados obtenidos compensen el gasto realizado. Es posible clasificar las técnicas comunes de pronóstico de ventas como

cuantitativas o no cuantitativas. Los métodos no cuantitativos se basan fundamentalmente en el criterio o en la opinión, mientras que los métodos cuantitativos utilizan técnicas estadísticas de diversos grados de dificultad.

Muchas empresas usan varios métodos para comparar las proyecciones de ventas, antes de declinarse por un pronóstico de ventas. A menudo las técnicas no cuantitativas reciben el nombre de pronósticos subjetivos, pero se utilizan ampliamente y han probado ser muy prácticas. En realidad, el juicio de las opiniones ejecutivas y el compuesto de la fuerza de ventas (ambos métodos no cuantitativos) quizás constituyan las técnicas de uso más frecuentes, tanto en los pronósticos de bienes de consumo como en los industriales.

Los enfoques de pronósticos de ventas se pueden clasificar de la siguiente manera:

**Cuadro 3. Enfoques de pronósticos.**

No cuantitativos	Cuantitativos
Métodos de juicio	Métodos de series cronológicas
Juicio de las opiniones ejecutivas.	Descomposición.
Método Delphi.	Promedios móviles.
Compuesto de la fuerza de ventas.	Suavización exponencial.
Métodos de conteo	Métodos causales
Encuesta de las intenciones de compra de los clientes.	Correlación/regresión.
Marketing de prueba.	Modelos econométricos.

Fuente. Anderson Hair. 1994.

**Técnicas no cuantitativas de pronóstico.** Se fundamentan en la experiencia de ejecutivos, en su criterio, en su intuición del mercado y en las encuestas del mercado. Los resultados varían mucho, tanto pueden ser muy buenos como muy malos. Dentro de estas técnicas existen dos modalidades<sup>6</sup>:

**Métodos de juicio.** La técnica más sencilla de pronóstico es suponer, ingenuamente, que en el siguiente periodo las ventas serán las mismas o que la mera extrapolación de las ventas del periodo anterior dará el mejor estimado de las ventas del siguiente. Este método puede dar una primera aproximación al pronóstico, pero existen otros métodos de juicio que son más sólidos y precisos, desde el punto de vista intuitivo, sobre todo cuando se utilizan varios de ellos para obtener el pronóstico final:

**El jurado de la opinión ejecutiva.** Comprende una encuesta de la opinión ejecutiva, recopilándose las opiniones colectivas de los principales ejecutivos de la empresa. Probablemente sea la técnica más antigua y sencilla de pronóstico. Su

<sup>6</sup> Ibíd., p. 18.

principal ventaja es la rapidez y sencillez con la que se puede desarrollar una predicción. Por el contrario, se trata de una estimación muy subjetiva, basada en opiniones personales, poco científica y simple; pero además cabe considerar que en la mayoría de los casos los ejecutivos no tienen mucho contacto con el mercado.

**El método Delphi.** Se trata de una versión modificada del enfoque anterior. El equipo directivo se pronuncia de forma anónima, haciendo llegar su pronóstico a un coordinador que analiza los pronósticos y enviándole a cada "participante" un pronóstico promedio. Se pide a cada experto que someta su primer pronóstico a examen, con el fin de realizar uno nuevo. El proceso se repite hasta que se logra llegar a un acuerdo<sup>7</sup>.

**Métodos de conteo.** Se trata de los pronósticos que exigen tabular las respuestas a las preguntas en las encuestas o contar la cantidad de compradores o de compras.

**Cuadro 4. Ventajas y desventajas método de conteo.**

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
El pronóstico lo determinan los usuarios reales.	Depende del criterio y de la cooperación de los usuarios.
Es relativamente rápido y económico (siempre dependiendo del número de participantes).	Técnica cara y lenta en los mercados con usuarios numerosos y difíciles de localizar.
Aporta una buena predicción de las intenciones de compra de los consumidores.	Las intenciones de los compradores pueden ser inexactas.
Se trata de una técnica viable cuando todas las demás sean inadecuadas o no se puedan utilizar.	Las intenciones de compra están sujetas a múltiples variables.

Fuente. Luz Mary Chavarro Porras. 2002.

**Mercados de prueba.** Estimar las ventas de un nuevo producto es el pronóstico más difícil, puesto que no hay datos históricos de ventas disponibles. La dificultad se intensifica cuando el producto es muy diferente de las líneas actuales de producto de la empresa. Esta técnica se realiza en un mercado limitado, para obtener la reacción del consumidor antes de ampliarse al mercado regional o nacional. Al seleccionar cuidadosamente unas cuantas áreas representativas del mercado, los gerentes de mercadotecnia pueden observar el impacto en las ventas de diversas combinaciones de la mezcla de marketing. Algunos gerentes consideran que el marketing de prueba requiere demasiado tiempo, cuesta demasiado y revela mucha información de los competidores. Para evitar esta visibilidad, algunas empresas utilizan sus propios métodos de laboratorio.

<sup>7</sup> CHAVARRO PORRAS, Luz Mary. Prospectiva. Editorial UNAD. 2002. P. 184.

**Técnicas cuantitativas de pronóstico.** Los encargados de los pronósticos acuden cada vez más a las técnicas estadísticas. Éstas se pueden dividir en dos amplias categorías:

**Análisis de series de tiempo.** Se centran en datos históricos. Los pronósticos de series cronológicas dependen del análisis de los datos de las ventas pasadas, para predecir las futuras. Cuando se utiliza cualquier tipo de estos análisis para predecir las ventas, existen cuatro factores o tipos de movimientos básicos a tomar en cuenta: tendencia (los movimientos ascendentes o descendentes en una serie de tiempo como resultado de los desarrollos básicos de población, tecnología o formación de capital); periódico (patrón consistente de movimiento de ventas en un periodo determinado, tal como un año, al que generalmente se denomina variaciones estacionales); cíclico (movimiento semejante a una onda de las ventas, cuya duración supera el año, como por ejemplo el mercado inmobiliario); y errático (acontecimientos específicos que ocurren una sola vez, como por ejemplo huelgas, guerras.).

**Métodos de descomposición<sup>8</sup>.** Si el gerente de ventas hace un pronóstico de las ventas de cada mes o trimestre de año, necesita utilizar los métodos de descomposición de pronóstico de ventas, para aislar los cuatro componentes de los datos de serie de tiempo. En primer lugar, se retira el patrón estacional (a través de unos índices estacionales), después el cíclico y, finalmente, se considera el impacto de los acontecimientos erráticos antes de aislar cualquier tendencia de desarrollo en los datos.

**Métodos causales o de asociación.** En lugar de predecir directamente en base a datos históricos, estos métodos intentan encontrar los factores que afectan a las ventas y determinar la naturaleza de esa relación.

**Análisis de correlación-regresión.** Se estudian las variables en forma simultánea para ver si se interrelacionan o si se mueven juntas de alguna manera. Esta técnica intenta encontrar correlaciones sin implicar la causa y el efecto. El análisis de regresión intenta predecir cómo una variable es afectada por el cambio en otra variable.

---

<sup>8</sup> Ibíd., p. 186.

**Cuadro 5. Ventajas – demanda correlación – regresión.**

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
Método objetivo: se consideran múltiples factores y su influencia en las ventas.	El pronóstico de ventas suele basarse en la información que se deriva de otros estimados (cuestionables).
Las relaciones causales se determinan entre las ventas de una empresa y diversos factores independientes que afectan a tales ventas.	Algunos pronosticadores tienden a aceptar con facilidad la información procedente de técnicas complicadas sin considerar los actuales desarrollos y tendencias de mercado.
Especifica el grado de contabilidad de las relaciones entre las variables dependientes e independientes.	La complejidad de esta técnica, con frecuencia, deja a algunos gerentes escépticos y reacios a aceptar el pronóstico de ventas.
Si se utilizan buenos indicadores líder como variables independientes, es posible calcular los puntos de inflexión para las ventas de una empresa.	Puede consumir mucho tiempo y ser costoso.

Fuente. Anderson Hair. 1994.

Modelos econométricos: su principal meta es capturar las complejas interrelaciones entre los factores que afectan o bien a la economía en su totalidad, o bien las ventas de una industria o de una empresa. Al tratarse de ecuaciones interrelacionadas se generan relaciones causales que se pueden expresar con precisión. Con esta técnica es posible predecir las incertidumbres en la economía y en la industria; además, gracias a los grandes avances informáticos, se trata de un método de bajo coste y al "alcance de todos".

Modelos de entrada-salida: constituyen grandes matrices que muestran la cantidad de entrada necesaria de cada industria para una salida específica de otra industria. El desarrollo de estos modelos resulta muy tedioso y caro, pero pueden generar buenos pronósticos intermedios y a largo plazo; son más adecuados para pronosticar ventas de bienes industriales que bienes de consumo.

Las técnicas cuantitativas para el pronóstico de ventas utilizan matemáticas y estadísticas complejas y normalmente se analizan mediante complejos programas informáticos. Muchas de estas técnicas son caras, consumen tiempo y demandan considerable experiencia por parte del pronosticador. Además, las empresas que se caracterizan por datos históricos limitados o por un entorno rápidamente cambiante, a menudo, deben acudir a técnicas menos refinadas.

Al mismo tiempo, se han criticado duramente las técnicas no cuantitativas, en especial en lo que a su inconsistencia se refiere.

Al seleccionar un método de pronóstico, se deben considerar varios criterios:

- **Comprensibilidad:** los gerentes deben entender los métodos por los que se elabora el pronóstico.

- Puntualidad: los pronósticos generados deben ayudar a la toma de decisiones, deben ser útiles para los gerentes.
- Disponibilidad de la información: el método se limita por la cantidad y calidad de la información disponible para la organización.
- Personal cualificado: se requiere personal muy calificado para desarrollar un pronóstico exacto.
- Flexibilidad: debe ser lo bastante flexible como para adaptarse a condiciones cambiantes.
- Costos y beneficios: los beneficios que se derivan del método del pronóstico deben compensar con creces los costes generados para tal fin.
- En resumen, cualquier método de pronóstico que se utilice debe ser comprensible para los tomadores de decisiones gerenciales, además de oportuno, flexible bastante preciso y adecuado para la base de datos disponible.

**Ejecución y control de la acción comercial.** Una vez se hayan fijado los objetivos de una empresa, es necesario, para poder llegar a ellos, la generación y aplicación de diversas estrategias<sup>9</sup>.

Se entiende por estrategia el desarrollo de las acciones a plantear para la consecución de los objetivos marcados. Por tanto, lo que harán las estrategias será determinar las grandes líneas de acción, que pretende poner en marcha para obtener los objetivos que se han marcado. Así, una vez seleccionemos una estrategia, recurrirá al análisis interno y externo en el que se describen las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, realizado con anterioridad, para que sirva de soporte.

A la hora de diseñar las estrategias no se debe olvidar de la organización comercial, que será quien tendrá que ponerla en práctica. Antes de definir su estrategia, la empresa deberá hacerse determinadas preguntas relacionadas con el público objetivo: el posicionamiento, las líneas de producto, el precio, la distribución, la fuerza de ventas.

Lo fundamental para la correcta selección de estrategias consiste en analizar cuatro variables, esto es, precio, producto, distribución y promoción (marketing mix). Respecto de la estrategia de producto, debemos tener en cuenta, para su diseño, los siguientes factores:

**Coherencia:** significa que una línea formada por productos de la misma naturaleza, o bien que se comercialicen a grupos de consumidores homogéneos, a través de canales de distribución del mismo tipo, o cuyos precios se muevan en una franja similar.

---

<sup>9</sup> Ibid., p. 22.

Para la formulación de una estrategia de marketing es necesario responder a tres preguntas clave como: ¿dónde estamos?, ¿adónde queremos ir? y ¿cómo llegaremos allí?

Para responder a la primera pregunta se requiere un análisis de la situación, el cual ha de partir de la definición de la empresa, del producto que comercializa y el mercado al que sirve. Una vez se responda a la primera pregunta, pasaremos a la respuesta de la siguiente, esto es, adonde queremos ir. Para ello es necesario fijar los objetivos de la empresa, que pueden ser muy diversos, pero que, básicamente, se centran en innovar, obtener una ventaja competitiva, incrementar la cifra de negocios y mejorar la rentabilidad. Para lograr dichos objetivos se entra ya, en la respuesta de la tercera pregunta anteriormente formulada. Así, se deben formular estrategias, basadas en combinaciones de los cuatro instrumentos del marketing, esto es, precio, producto, promoción y distribución. Pueden fijarse varias estrategias para alcanzar los mismos objetivos previstos. Además, las estrategias se clasifican en función de los objetivos perseguidos, de los segmentos de mercado a los que se dirigen, los recursos comprometidos.

Una vez formulado el plan de marketing, ha de implantarse, debiendo contar con medios humanos y materiales suficientes para tal fin. Estos medios constituyen lo que se entiende por organización.

Existen diversas formas de estructurar una empresa: en función de las necesidades y prioridades de la misma, dando más importancia al producto a comercializar, la forma de distribuirse el producto. Por último, los resultados provenientes de la aplicación de la estrategia comercial deben controlarse, con la finalidad de que se estén cumpliendo los objetivos y, en caso contrario, tomar las medidas correctoras correspondientes.

**Objetivos de ventas.** En la planificación del proyecto es bueno reflexionar acerca de las cifras de ventas que puede alcanzar el negocio. Para ello, se puede partir de la cuota de mercado que se espera alcanzar, y a continuación hacer una estimación de las ventas para los próximos años<sup>10</sup>.

Mediante este criterio, se conocerá mejor los recursos y medios necesarios para alcanzar el objetivo, e indudablemente es un arma muy eficaz para conocer los costes. Cuando comience la actividad se habrá de analizar periódicamente si se ha conseguido alcanzar las metas o no, y los motivos de la desviación, lo que posibilitará hacer las correcciones oportunas. Cuanto más realistas y sistematizados sean los objetivos, menor será la incertidumbre de la introducción del producto o servicio, pues conoceremos el esfuerzo necesario, ya que tan negativo es excederse como quedarse corto en los costes necesarios para ello.

---

<sup>10</sup> MATEO CAMPOY, Daniel. Gestión emprendedora. Estrategias y habilidades para el emprendedor actual. Ediciones de la U. 2010. Primera edición. P. 91.

Canales de distribución. Los canales a través de los cuales el producto llega al consumidor. No es necesario añadir que los canales evolucionan con rapidez. Se debe conocer a este nivel las características de los eslabones de las cadenas de distribución, qué funciones realizan, dónde se localizan.

Fuerza de ventas. Es la estructura del sistema de ventas de la empresa, como es el tipo y número de vendedores, las zonas asignadas, la distribución y la remuneración. Promoción y publicidad como, por ejemplo: los objetivos, los medios utilizados, los gastos o los resultados.

Teniendo en cuenta el aporte de Anderson Hair, permite contribuir a diferenciar los enfoques de pronóstico de ventas (no cuantitativos – cualitativos), técnicas que relacionan métodos de juicio, opinión ejecutiva, método Delphi; método de conteo, herramientas todas estas, que los gerentes y el área de mercadeo y ventas, debe tener en cuenta, ya que genera un impacto, especialmente en la mezcla de marketing (producto, plaza, precio, promoción); sirviendo de ayuda significativa para realizar pronóstico de ventas de acuerdo con el comportamiento del mercado. De ahí, que la empresa Kokoriko para tener éxito en las actividades, debe comprender enormes esfuerzos de pronósticos de ventas que permitan ganar clientes, tratándolas de forma positiva y amablemente.

En ese orden de ideas, la **mercadotecnia y ventas**, la mercadotecnia abarca todos las actividades necesarias para promover y atender la venta de un productos con el fin de dar a conocer a la empresa que lo fabrica y para procurar tener una agradable relación cliente – empresa<sup>11</sup>.

Objetivos. Al existir el área de mercadotecnia, es obvio que habrá ciertos objetivos y metas que fundamenten su existencia.

Describe cuáles son los objetivos o lo que ustedes desean lograr en esta área a corto plazo; es decir, como tiempo máximo un año.

Investigación. En esta área de mercadotecnia será necesario contar con mucha información acerca de sus clientes (gustos, preferencias) y de su competencia. Para obtenerla, es imprescindible que realicen un cuestionario que contenga preguntas de dicha índole y salgan a su medio (calle, empresas.) a realizar estas preguntas a diversas personas. A esto se le llama investigación de mercados<sup>12</sup>. Definan qué fin persiguen con esta investigación de mercados, ¿cómo lo piensan hacer?

---

<sup>11</sup> ANZOLA ROJAS, Sérvulo. De la idea a su empresa. Una guía con los nuevos empresarios. Limusa Noriega editores. 2003. P. 50 – 55.

<sup>12</sup> Ibid., p. 52.

A continuación se proporcionará algunos puntos que deben incluir en su cuestionario:

- Investigarán quiénes son sus clientes: edad, sexo, ingreso mensual, estado civil, etc. También investigarán dónde se encuentran estos clientes (zonas) y cuál es la cantidad aproximada de estos posibles clientes. A éstos se les llama Mercado Meta, porque son las personas a las que ustedes tienen como fin llegar para vender su producto.
- Investiguen también cuál será su mercado en un futuro, es decir, analicen cómo es su mercado en el presente y cómo lo será en lo futuro, ¿cuáles y cuántos serán sus clientes?
- Investiguen cuáles son los clientes, pero para su competencia. Tomen en cuenta todos los puntos anteriores.
- Incluyan entre sus preguntas aquellas que ubiquen el lugar donde les gustaría a sus clientes que se encontrara localizada su empresa y por qué. Pregunten también ¿cómo les gustaría que les llegara su producto?, ¿dónde les gustaría encontrarlo? (en tiendas de autoservicio, supermercados o tiendas pequeñas).
- Investiguen los dos puntos anteriores, pero con respecto a su competencia, ¿dónde están localizados sus competidores? y ¿cómo hacen llegar los productos a sus clientes?
- Incluyan en sus preguntas ¿cuál es el precio que sus clientes estarían dispuestos a pagar por su producto?
- Investiguen con las personas encuestadas si saben cuáles son los precios que maneja la competencia, si ellos no lo saben, investiguen ustedes por otro lado.
- Investiguen si el producto que ustedes ofrecen es del agrado de estas personas (estos son sus posibles clientes). ¿Qué características les gustan?, ¿cuáles no?
- Indaguen también cómo es el producto que ofrece su competencia (¿ofrece mejores características que él de ustedes o viceversa?).

Para determinar el precio de su producto hagan una lista de todos los elementos o partes que necesitan para producir, enlisten también qué gastos tendrán que hacer para producirlo (si no sabe cómo hacerlo, averígüelo). Piensen y escriban quién podría fabricar el producto<sup>13</sup>.

Alentando la venta del producto. En la definición de lo que es la mercadotecnia, se dio la importancia de las actividades que son necesarias para promover y alentarla venta de un producto.

En este punto, se trata sobre lo que ustedes harán para dar a conocer su producto ante el público y de esta manera lo puedan vender con éxito. A este aspecto se le llama "Promoción de ventas".

---

<sup>13</sup> Ibíd., p. 53.

Hay varias formas de promover el producto:

- Publicidad. Es anunciar el producto en medios de comunicación Anunciar en TV, radio, periódico.
- Promoción. Consiste en obsequiar muestras de su producto al público para que éste lo pueda conocer y utilizar o participar con el producto en ferias, exposiciones.
- Ventas personales. Consiste en que un vendedor de su empresa o usted haga visitas personales al público, visitándolo en su casa o en sus empresas para ofrecerle directamente el producto.

Determinar el costo que tendrá el dar a conocer su producto, según la manera que hayan elegido. ¿Cuándo y dónde comenzarán a hacerlo?

Nota. Es importante que al elegir la manera de dar a conocer su producto se tengan en cuenta la imagen que ustedes deseen tener como empresa ante la sociedad y la responsabilidad que esto conlleva ante la misma. Investiguen cuál es el programa de la competencia para promover su producto.

**Cuadro 6. Elemento de satisfacción (2) ventas<sup>14</sup>.**

FACTOR	LA EXCELENCIA ES
Marketing y merchandising.	Un marketing honesto, legal y decente que no sea impositivo ni manipulador ni derrochador, sino informativo y orientado precisamente en términos de segmento de mercado y tiempo; investigar plenamente a los clientes de modo que sus necesidades, preferencias y valores como compradores se entiendan hasta en sus detalles más sutiles, y sean incorporados en la promoción y las estrategias empresariales con gran precisión.
Comunicación verbal.	Una actitud personal o telefónica atenta, interesada, sensible y oportuna, y que transmita un mensaje preciso y comprensible que cumpla con los objetivos del cliente y con su necesidad de ser escuchado; ofrecer diferentes medios para hacer un pedido (teléfono, fax, carta, visita personal).
Entorno de compra.	Un entorno acogedor y no amenazante facilita la realización de los negocios y hace que los clientes se sientan emocionalmente cómodos.
Personal.	Unos empleados amables, sensibles, empáticos, confiables, conocedores, leales al equipo corporativo, entrenados y facultados para actuar, y cuya apariencia personal (incluyendo la limpieza personal y el uso del uniforme completo, si es el caso), sean consistentes con

<sup>14</sup> WELLINGTON Patricia. Como brindar un excepcional servicio integral al cliente. Editorial. Mac Graw Hill. Bogotá D.C., 1998. P. 55.

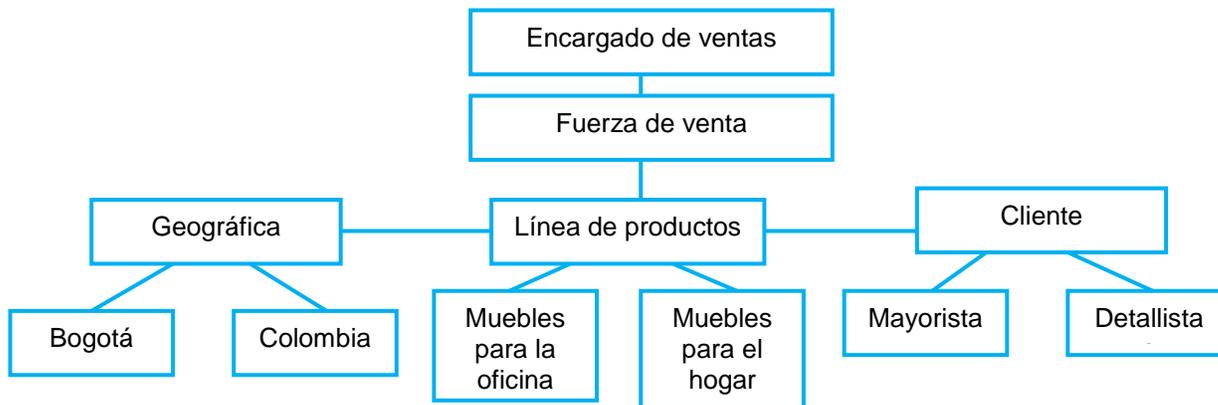
FACTOR	LA EXCELENCIA ES
	las expectativas de los clientes.
Documentación.	Folletos, propuestas, estimaciones, contratos, facturas, pagarés, manuales de entrenamiento y manuales de usuario, etc., escritos en un inglés claro y preciso (y en otros idiomas, si es el caso), que incluya cada uno información completa sobre los detalles de las referencias de la compañía y los servicios de apoyo, y que sean exactos y oportunos.
Variables de compra.	Explicadas claramente, negociadas justamente y entonces confirmadas por escrito.

Fuente. Patricia Wellington. 1998. P. 69

**La organización de ventas**<sup>15</sup>. A menudo la fuerza de ventas se organiza con base en: Situación o área geográfica. Cuando se distribuye una línea de productos en una amplia área geográfica.

Línea de productos. Cuando una empresa comercializa dos o más líneas completas de productos, cada fuerza de ventas se especializa sólo en una (muebles de oficina, muebles de hogar). Por clientes. Se organiza por el tipo de clientes que tenga la empresa (mayorista, detallista).

**Figura 1. Organización de ventas.**



Fuente. ANZOLA ROJAS, Sérvulo. Administración de pequeñas empresas. Editorial. Mac Graw Hill. 2003. P. 140 – 146.

Una de las primeras consideraciones que deben hacerse al administrar las ventas, es la organización de ellas. Si usted tiene una fuerza de ventas (así sea un solo vendedor) que opera fuera de la empresa tendrá que pensar en cómo asignarle un lugar o territorio de ventas. Algunas empresas no asignan territorios y dejan su

<sup>15</sup> ANZOLA ROJAS, Sérvulo. Administración de pequeñas empresas. Editorial. Mac Graw Hill. 2003. P. 140 – 146.

mercado abierto a los esfuerzos individuales del personal de ventas. La falta de asignación territorial conduce a una competencia abierta entre el personal de ventas, lo cual duplica esfuerzos y provoca, si hay más de un vendedor, que varios agentes visiten a un mismo cliente.

Antes de hacer la selección, utilizar los siguientes elementos para describir las funciones del personal de ventas.

Ventas:

- Verifica las existencias.
- Descubre nuevos usos para el producto.
- Busca maneras de mejorar el producto.
- Hace una estimación de las necesidades potenciales del cliente.
- Ayudar el cliente a resolver sus problemas, inquietudes o sugerencias.
- Pone énfasis en la calidad y servicio.
- Explica la política de la empresa respecto a precios, entrega y crédito.
- Toma el pedido.

Servicio:

- Instala el producto o hace la demostración.
- Informa respecto a las debilidades del producto y quejas sobre el mismo.
- Atiende las solicitudes de crédito.
- Atiende las órdenes especiales de los clientes.
- Establece prioridades respecto a ventas.
- Promoción de ventas
- Desarrolla nuevos prospectos y nuevas cuentas.
- Entrega literatura, catálogos y enseres para escritorio.
- Conoce y usa la publicidad de la empresa.
- Evalúa la efectividad de la publicidad de la empresa y hace sugerencias.

**Proceso de ventas.** La excelencia en el arte de vender, determina la diferencia entre un vendedor que consigue pedidos y uno que simplemente los toma<sup>16</sup>.

El arte de vender puede ser analizado, enseñado, aprendido y dominado. Este proceso puede estructurarse como un plan de cinco pasos, a saber:

1. Acercamiento previo (preacercamiento).
2. Acercamiento.
3. Presentación.
4. Enfrentar las objeciones y contestar las preguntas (preguntas y respuestas).

---

<sup>16</sup> Ibid., p. 56.

## 5. Cerrar el trato.

**Figura 2. Proceso de venta.**



Fuente. Patricia Wellington. 1998.

### **Factores importantes que contribuyen a cerrar una venta**

#### Saludo:

- Sea amistoso y cortés.
- Apréndase el nombre del cliente y úselo.
- Haga que el cliente se sienta importante.
- Hable favorablemente de los productos.

#### Presentación:

- Formule preguntas y escuche.
- Anteponga el interés del cliente.
- Sugiera los productos que más se adapten a las necesidades del cliente. -
- Demuéstrele cómo funciona el producto.
- Enumere varios beneficios de cada artículo.
- Permita que el cliente maneje el producto.
- No hable demasiado.

#### Cierre:

- Ayude al cliente a decidir.
- Pregunte qué artículo prefiere.
- Quite de la vista los productos no deseados.
- Utilice el tacto.
- Dé por hecho que la venta se ha realizado.

- Escriba todos los detalles en la orden.

Satisfaciendo:

- Asegure satisfacción.
- Muestre un producto apropiado.
- Muestre que servir es un placer.
- Cumpla todas las promesas hechas al cliente.
- Muéstrese alegre, ya sea que realice la venta o no.
- Cuando un cliente regresa, es porque ha sido bien atendido.

No sobra indicar el aporte que ofrece Jeffrey (1995), estableciendo algunas claves para vender más<sup>17</sup>. La presentación que usted haga de sus productos es definitiva para asegurar la venta. Y aunque cada persona tiene su estilo propio, existen algunas claves que usted no debe olvidar.

Comience su presentación diciendo el por qué de su visita: "Mi objetivo del día de hoy es..." (Y enuncie lo más brevemente posible). El cliente quiere saber usted por qué está en su oficina. Entre más rápido lo diga, más relajado estará el ambiente.

Muéstrese amistoso y a gusto al iniciar la presentación. Rompa el hielo, de lo contrario, no habrá venta.

Indique cómo puede ayudar el producto, no se concentre en datos poco interesantes. Explíquelo al cliente por qué o para qué le sirve su producto o cómo le solucionará algún problema. Actúe como que "estoy aquí para ayudar" y no "estoy aquí para vender".

Sea la persona más feliz, positiva y entusiasta de la tierra. La felicidad y el entusiasmo son contagiosas, además de ser unos atractivos claves en ventas. Si hay ambiente de felicidad, hay ambiente de compra.

Inspire confianza y credibilidad. Si usted confía en sí mismo, los clientes también confiarán en usted.

Háblele al cliente en su propio lenguaje. Utilice términos que le suenen familiares al cliente, de los que él emplea en su empresa. Esto le asegurará al cliente que usted comprende, no sólo el producto, sino la labor de dicha empresa.

---

<sup>17</sup> GITOMER Jeffrey, Presidente de negocios de servicios de marketing Charlotte, Carolina del Norte. Artículo adaptado de la revista Entrepreneur, Junio de 1995. p. 10.

No olvide explicar por qué se diferencia su producto o servicio de los demás. Si un cliente está comprando una fotocopiadora, piensa que todas son iguales. Demuéstrele que las suyas son diferentes.

Haga preguntas inteligentes (es la forma más fácil de obtener credibilidad y ganarse la confianza del cliente). Haciendo preguntas usted puede identificar necesidades, obtener información importante, provocar interés, ganar confianza, ver con cuántos recursos dispone el cliente, establecer credibilidad y cerrar la venta.

Olvídese del precio. Enfóquese en el valor de lo que ofrece y en cómo ese valor satisface las necesidades del cliente. Concéntrese en explicarle al cliente cómo su producto o servicio elevará la productividad de su empresa.

No haga presentaciones prolongadas, pero asegúrese de que lo entiendan. Abarque todos los aspectos básicos de la presentación, pero sea moderado y no aburra. La gente no tiene paciencia ni tiempo que perder.

Tome notas constantemente. Tomar notas le indica al cliente que usted está interesado y que lo que él dice es interesante.

Involucre al cliente. Si usted logra que el cliente participe en la presentación, se ganará su confianza y entendimiento de una forma más fácil. Además, permitirle al cliente que toque lo que usted está vendiendo, creará en él un sentido de posesión del producto.

Permanezca siempre en su sitio. Es su presentación. Contrólela todo el tiempo. Haga que el cliente le preste atención a usted, no a las muestras o a los catálogos. Tenga en cuenta esta observación: si el cliente le pide volver a ver el material presentado, una vez que usted lo haya guardado, es señal casi inequívoca de que habrá venta.

Saque a relucir testimonios de otros clientes satisfechos; son la única prueba con la que usted cuenta. Utilícelos para superar dudas, objeciones, "atolladeros" o cuestionamientos que estén impidiendo la venta.

Aprenda a reconocer las señales de compra. Cuando el cliente hace preguntas sobre el precio del producto, la forma de entrega o productividad que genera, lo más probable es que está pensando en comprar. No desperdicie esta oportunidad.

Supere las objeciones antes de que se presenten. Identifique los puntos débiles del producto antes de hacer la presentación para que esté preparado en caso de que el cliente los saque a colación.

Sea diferente. Sea creativo. Invente nuevas estrategias que sorprendan al cliente.

Diviértase y sea divertido. Haga de la presentación un momento agradable para usted y para su cliente. Hay un dicho que nunca falla: "Hágame reír y me hará comprar". No haga una venta a medias. Concrete de una vez cómo y cuando se hará el pago.

Cierre la venta y todo lo que ello implica. Maneje personalmente hasta el último detalle, desde que el cliente dice "sí, hasta que recibe su producto o servicio. Y no olvide una última recomendación: enfoque su presentación desde la perspectiva del cliente. Al fin y al cabo, esta es la única que importa.

También se considera relevante incluir ver: el trabajo a través de los ojos de los vendedores<sup>18</sup>. Una de las verdades más viejas de los negocios es que "Nada sucede hasta que alguien vende algo". Los contadores no cuentan los productores no fabrican, los gerentes no dirigen... hasta que alguien vende algo. Son muy pocos los productos que se venden solos. La mayoría requiere un esfuerzo de venta. Alguien debe obtener el pedido, llevar el producto a las estanterías, lograr que el cliente desembolse y compre. La clave de la empresa está en las ventas.

Independientemente de cuál sea su función en la empresa y sin importar cuál sea el producto o servicio, usted debe ver su trabajo a través de los ojos del vendedor. Es él quien está en contacto estrecho y frente a frente con los clientes. Es él quien escucha los reclamos. Es él quien afronta el rechazo. Salga al campo. Venda si puede. Viaje con los vendedores Visite clientes. Asista a reuniones de ventas. Dirija sesiones de capacitación. Averigüe lo que sucede en el mundo exterior.

De esta forma ganará credenciales con la fuerza de ventas la cual constituye un electorado poderoso en cualquier empresa. Ganará a los ojos de la gerencia de ventas, la cual es un grupo poderoso en cualquier empresa. Sabrá lo que motiva y desmotiva a los vendedores. Obtendrá información sobre los clientes, y esa información constituye una fuente de mucho poder. Trabaje en las trincheras y éstas trabajarán para usted.

De igual manera, establece la venta como loco. Tendrá que aprender a vender como loco. Ya sea que desee que el personal de su departamento trabaje los sábados, o que su jefe apruebe su idea más reciente, o que le concedan el mejor proyecto, tendrá que moverse para conseguir el pedido. Hay millones de libros sobre ventas. Lea algunos. Es preciso que se convierta en un vendedor contundente, de los que jamás salen sin un pedido.

**Programación de ventas.** Al mismo tiempo que hay empresas que critican la planificación comercial, también existen algunos gerentes que argumentan que el mercado cambia demasiado rápido para que la planificación y programación de

---

<sup>18</sup> FOX J. Jffrey. Como llegar a ser gerente. Reglas para ascender la cima de cualquier organización. Editorial Normas. S.A.2002. p. 87

ventas tenga valor. Ya se ha comentado con anterioridad que sin un plan que proporcione dirección, incluso en ambientes de comercialización dinámicos, el tema de decisiones no tiene sentido ni conexión y se vuelve inútil tratar de lograr objetivos eficaz y eficientemente o llevar a cabo las funciones de la gerencia de ventas<sup>19</sup>.

Los gerentes de ventas deben tomar sus decisiones dentro de un ambiente en el cual el cambio es continuo, ya sea dentro del terreno competitivo, tecnológico, político, económico o social. La planificación ayuda a reducir el impacto de los cambios, incluso anticipándose a estos cambios y tomando decisiones. La planificación proporciona beneficios específicos, pudiendo:

- Mejorar el clima empresarial, en el caso de que la organización de ventas participe por completo en el proceso.
- Proporcionar dirección y enfocar los esfuerzos organizacionales y puede mejorar la cooperación y coordinación de los esfuerzos del equipo de ventas.
- Desarrollar estándares individuales y colectivos con los que pueda medirse el desempeño de la fuerza de ventas e identificar, a tiempo, las desviaciones para tomar acciones correctivas.
- Aumentar la flexibilidad de la organización de ventas para enfrentarse a desarrollos inesperados.

A continuación, se muestra la programación en diferentes niveles de dirección permitiendo establecer, tipo, participante y enfoque.

**Cuadro 7. Planificación en diferentes niveles de la dirección.**

<b>TIPO</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>ENFOQUE</b>
Planificación estratégica.	Consejo directivo, presidente y vicepresidente de mayor nivel.	Misión, metas y objetivos de la empresa; estrategias fundamentales; presupuestación general.
Planificación táctica	Gerente general de ventas, director de investigación de marketing.	Planes departamentales, anuales y trimestrales; políticas, procedimientos, presupuestos.
Planificación mensual y semanal	Gerentes regionales de ventas.	Planes y presupuestos de subsidiarias.
Planificación diaria	Supervisores y representantes de ventas.	Planes y presupuestos de unidad.

Fuente. Anderson Hair. 1994.

Los gerentes de ventas, como proyectistas y administradores, deben:

<sup>19</sup> García ASCA, Fernando. Gestión comercial de la Pyme herramientas y técnicas básicas para gestionar eficazmente su empresa. Primera edición. Bogotá D.C, agosto. 2010. P. 91 – 128.

Para que el departamento de ventas sea eficaz se requiere la comunicación clara y escrita de metas y objetivos a todos los miembros de la organización que se espera que participen en el logro. Por ejemplo, una meta de ventas para IBM ha sido que se le reconozca como la fuerza de ventas más orientada al servicio dentro de su industria. Por lo general los objetivos se expresan en volúmenes de ventas anuales, participación de mercado, rendimiento sobre los activos administrados.

Se incluye a Spencer (1998), quien con su aporte, postula, **vender en un minuto**<sup>20</sup>. "Los vendedores que trabajan en tiempo presente obtienen mejores resultados. No desperdician energías preocupándose por la venta siguiente o por la oportunidad que dejaron pasar ayer. Cuando todas las energías se canalizan hacia el aquí y el ahora, la productividad es mucho mayor".

Los triunfos pueden acumularse minuto a minuto, según el Dr. Spencer Johnson, quien fue elegido para esta entrevista cuando apareció en todas las librerías el libro del cual es coautor con Larry Wilson, *The One Minute Salesperson* (El vendedor de un minuto), (Nueva York: William Morrow & Co.). Johnson es bien conocido por su filosofía del "minuto", pero pocas personas se dan cuenta de la cantidad de horas, semanas, meses e incluso años que se han invertido en esta charla de ventas aparentemente sencilla.

Si es verdad que cuanto más simple parece una cosa, más trabajo se ha necesitado para convertirla en realidad, entonces podemos suponer que el éxito de Johnson basado en la característica del minuto tiene sus raíces en años de investigación y experiencia. Spencer Johnson, médico de profesión, es un convencido de la importancia de vivir el presente, y practica lo que escribe, lo que habla y lo que predica. Su decisión de convertirse en maestro de la salud, en lugar de dedicarse a curar enfermedades, indica cuánto tuvo que apartarse de su compromiso inicial con la medicina.

Johnson piensa ahora que el hombre se impone la mayoría de las enfermedades, o por lo menos las perpetúa. Cuando trabajaba en los hospitales, Johnson vio cientos de pacientes que se consideraban verdaderas víctimas. Creían que no había nada que pudiera hacerse por ellos y se sentían condenados. Los pacientes que podían evaluar correctamente sus sentimientos y asumían una actitud positiva respecto de sus posibilidades de cambiar y progresar, sin importar las limitaciones externas, eran los que tenían mayores posibilidades de superar su enfermedad. Podían, cuando menos, desempeñarse bien dentro de las limitaciones que les habían sobrevenido.

---

<sup>20</sup> JOHNSON Spencer. Supervendedores. Editorial serie norma. Desarrollo gerencial. 1998. p. 188 – 198.

Los pacientes que preferían seguir siendo víctimas de las circunstancias tenían pocas esperanzas de lograr un cambio positivo. El Dr. Johnson ha explorado muchas técnicas diferentes para vencer las actitudes derrotistas. Por ejemplo, la persona que dice: "Seré feliz cuando..." está condenada a no encontrar nunca la felicidad. La persona que se dice a sí misma que la felicidad es un estado que existe en el presente, tiene mayores probabilidades de experimentar esa felicidad. El resultado de ponerles condiciones a los sentimientos es una mala calidad de vida y de sentimientos. Cuando la felicidad, el éxito u otros logros están condicionados, el sentimiento de frustración es cada vez mayor. Pero cuando se busca una doble felicidad, felicidad para el presente y felicidad para el futuro, es posible disfrutar de buenos ratos en cualquier momento.

La técnica de Johnson de vivir en el presente no permite que prosperen las actitudes negativas, un fracaso es sólo un momento en el tiempo. Tiene fin. El momento siguiente es cosa de uno, dice Johnson. Si ese momento se usa para aprender, el crecimiento personal vendrá por sí solo. Sin saber cómo, uno llegará al punto donde deseaba estar desde un principio<sup>21</sup>.

Spencer Johnson ha sido una fuente de inspiración para los millones de personas que deseamos vivir el presente, sentirnos felices de ser lo que somos, y permitirnos a nosotros mismos prosperar en el futuro. Johnson opina que no se justifica aferrarse a viejas heridas y tristezas. El propio Johnson ha tenido su cuota de sufrimiento. También mencionó, de paso, el dolor de unas relaciones fallidas; pero no quiso atarse a esos fracasos del pasado y vivir como si todavía existieran. Su lección es sutil. Sus palabras parecen producto de la locuacidad. Pero detrás de su mensaje hay un esfuerzo creador por sacar al espíritu colectivo de su marasmo e impulsarlo a volar libremente. "uno no es lo que vende. Uno es la persona que está detrás de la venta",

Finalmente, Drucker, contribuye con su aporte a mostrar la relevancia del desafío de las herramientas tecnológicas en el incremento de las ventas.

**El desafío del comercio electrónico.** Esto va a devorar la empresa. Todavía no se sabe cuáles mercancías o servicios serán los más apropiados para el comercio electrónico, pero lo que sí sabemos es que todo éxito de ventas a través del comercio electrónico, ya sea de empresa a empresa o de empresa a cliente, va a ser visto como una amenaza por parte de los canales tradicionales de distribución, tales como los supermercados o las oficinas locales de las firmas de corredores. "Esto va a devorar nuestro negocio", gritarán los distribuidores tradicionales. En realidad, si la experiencia sirve de guía, puede, en muchos casos, Añadir al

---

<sup>21</sup> Ibid., p. 192.

negocio tradicional y, en realidad, ampliarlo y aumentar sus utilidades. Ese es muy frecuentemente el resultado de un nuevo canal de distribución<sup>22</sup>.

**La gran fortaleza del comercio electrónico.** La venta ya no está amarrada a la producción sino a la distribución. El comercio electrónico es a la revolución informática lo que el ferrocarril fue a la revolución industrial. El ferrocarril dominó las distancias el comercio electrónico las elimina. La Internet suministra a la empresa la habilidad de conectar una actividad con otra y de poner datos inmediatos a disposición no sólo de la empresa sino de sus proveedores externos, los canales de distribución y los clientes. Eso fortalece la tendencia a desintegrar la corporación<sup>23</sup>.

Pero la gran fortaleza del comercio electrónico es que suministra al cliente toda una serie de productos, sin importar quién los hace. Los ejemplos incluyen Amazon.com y CarsDirect.com. El comercio electrónico separa, por primera vez, la venta y la producción. La venta ya no está amarrada a la producción sino a la distribución. No hay ninguna razón para que una instalación de comercio electrónico se limite a comercializar y vender los productos o marcas de un solo fabricante.

#### 4.1 MARCO CONCEPTUAL

**ATENCIÓN:** es la capacidad de aplicar voluntariamente el entendimiento a un objetivo, tenerlo en cuenta o en consideración. Desde el punto de vista de la psicología, la atención no es un concepto único, sino el nombre atribuido a una variedad de fenómenos.

**CLIENTE:** es el individuo de mayor importancia que puede tener esta empresa, ya sea que venga personalmente, que llame por teléfono, que escriba, o que se vaya a visitarle.

**CONSUMIDOR:** es una persona u organización que demanda bienes o servicios proporcionados por el productor o el proveedor de bienes o servicios.

**ENTORNO:** por su parte, señala al marco externo que influye en el desarrollo de la actividad de una empresa: este país no se caracteriza por ofrecer un entorno empresarial apropiado para la realización de negocios, por eso las empresas extranjeras no quieren invertir aquí. El sistema fiscal, el apoyo estatal y la legislación son algunos de los factores que forman el entorno empresarial.

---

<sup>22</sup> DRUCKER F. Peter. Drucker para todos los días. 366 días. De reflexión clave. Grupo editorial Norma. 2006. P. 24.

<sup>23</sup> *Ibíd.*, p. 23.

**ESTRATEGIA:** determinación del propósito (o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** es la forma que adopta una empresa para llevar a cabo todas las funciones. A medida que la organización crece, se hace necesaria la existencia de una diferenciación en el trabajo, como consecuencia de la especialización.

**GESTIÓN EFICAZ:** trabajo bien hecho, con el mínimo de costo, el mínimo de esfuerzo y el máximo de rendimiento.

**MATRIZ DOFA:** herramienta que sirve para conocer desde adentro y desde afuera la organización. Se entiende por debilidades, oportunidades o atributos internos de la organización que dificultan el éxito de la misma. Oportunidades significa tendencias en el entorno de la organización que podrían facilitar el desarrollo de esa si se aprovecha de forma oportuna y adecuada. Fortalezas, actividades internas de la organización que contribuyen y aportan el logro de los objetivos de la organización que limitan su desarrollo operativo.

**MERCADO:** grupo identificable de consumidores con cierto poder adquisitivo, que están dispuestos y disponibles para pagar por un producto o un servicio.

**MOMENTO DE VERDAD:** el preciso instante en que el cliente se pone en contacto con nuestro servicio y sobre la base de este contacto se forma una opinión acerca de la calidad del mismo.

**NECESIDADES DEL CLIENTE:** el cliente desea ser tratado como si fuera el único, que se le brinden los servicios que necesitan y en las condiciones más adecuadas para él y ¿por qué no? que se le ofrezca algo adicional que necesite, esto es, lo que supere las expectativas.

**PLAN ESTRATÉGICO:** el plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.

**PROCESO DE VENTA:** es una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente.

**PROMOCIÓN:** es una de las funciones del marketing estratégico, relacionada con la comunicación persuasiva, hacia audiencias objetivo, de los componentes del

programa de marketing para facilitar el intercambio entre el oferente y el consumidor. Y ayudar a satisfacer los objetivos de ambos.

**TÉCNICA DE VENTA:** constituyen el cuerpo de métodos usados en la profesión de ventas, también llamada a menudo sencillamente ventas. Las técnicas en uso varían mucho de la venta consultiva centrada en el cliente al muy presionado cierre duro.

**VENTAS:** orientación administrativa que sostiene que los consumidores no comprarán el volumen suficiente de productor de la empresa, a no ser que ésta emprenda un gran esfuerzo de promoción y ventas.

## 4.2 MARCO INSTITUCIONAL

Misión. Entregar a los consumidores productos alimenticios de calidad, nutritivos y saludables; desarrollados por un equipo humano competente, comprometido en proporcionar excelente servicio y satisfacción, generando desarrollo económico y social al país y rendimientos para los accionistas.

Visión. Ser en el 2015 la compañía de alimentos preferida en Colombia, con la participación en mercados internacionales. Destacada por su innovación en el desarrollo de productos y servicios.

Política de calidad. Somos una empresa colombiana que fabrica y comercializa productos e insumos alimenticios prácticos, inocuos, de buena calidad y acompañados de un excelente servicio, buscando mejorar continuamente nuestros procesos, a través de personal competente, con el fin de satisfacer y mejorar la calidad de vida de nuestros clientes y consumidores por medio de los diferentes canales de distribución.

Origen. El origen de la compañía colombiana se remonta al año de 1969 en un local en la Avenida Caracas en Bogotá, llamado "las colonias". Hoy Kokoriko se consolida como una de las empresas más representativas dentro del sector de los restaurantes y de la comercialización de productos congelados.

Valores corporativos:

- Enfoque cliente consumidor.
- Responsabilidad social.
- Calidad y servicio.
- Innovación.
- Equipos humanos.
- Productividad.

- Competitividad en costos.

Pilares estratégicos:

- Competitividad del negocio.
- Volcarse al consumidor.
- Expansión y desarrollo de la cadena.
- Modernización de la cadena.
- Modelo de organización.

ISO 9001:2000. Kokoriko es la primera cadena de restaurantes en obtener la calificación ISO 9001:2000, gracias a la implementación de un sistema basado en la estandarización de procesos que permiten ampliar de manera sostenida el mercado internacional con la apertura de un restaurante en Miami Florida en el año 2006, cumpliendo día a día con una función social y generando bienestar con miles de empleos directos e indirectos.

Cuenta con más de cien restaurantes en todo el país, entre servicio de atención a la mesa, drive thru, y el nuevo concepto de Kokoriko Boutique. Ofreciendo un servicio de venta a domicilio rápido y eficiente, operando mediante un call center con tecnología de punta. Enfocándose primordialmente, en prestar un servicio amable y personalizado a sus clientes.

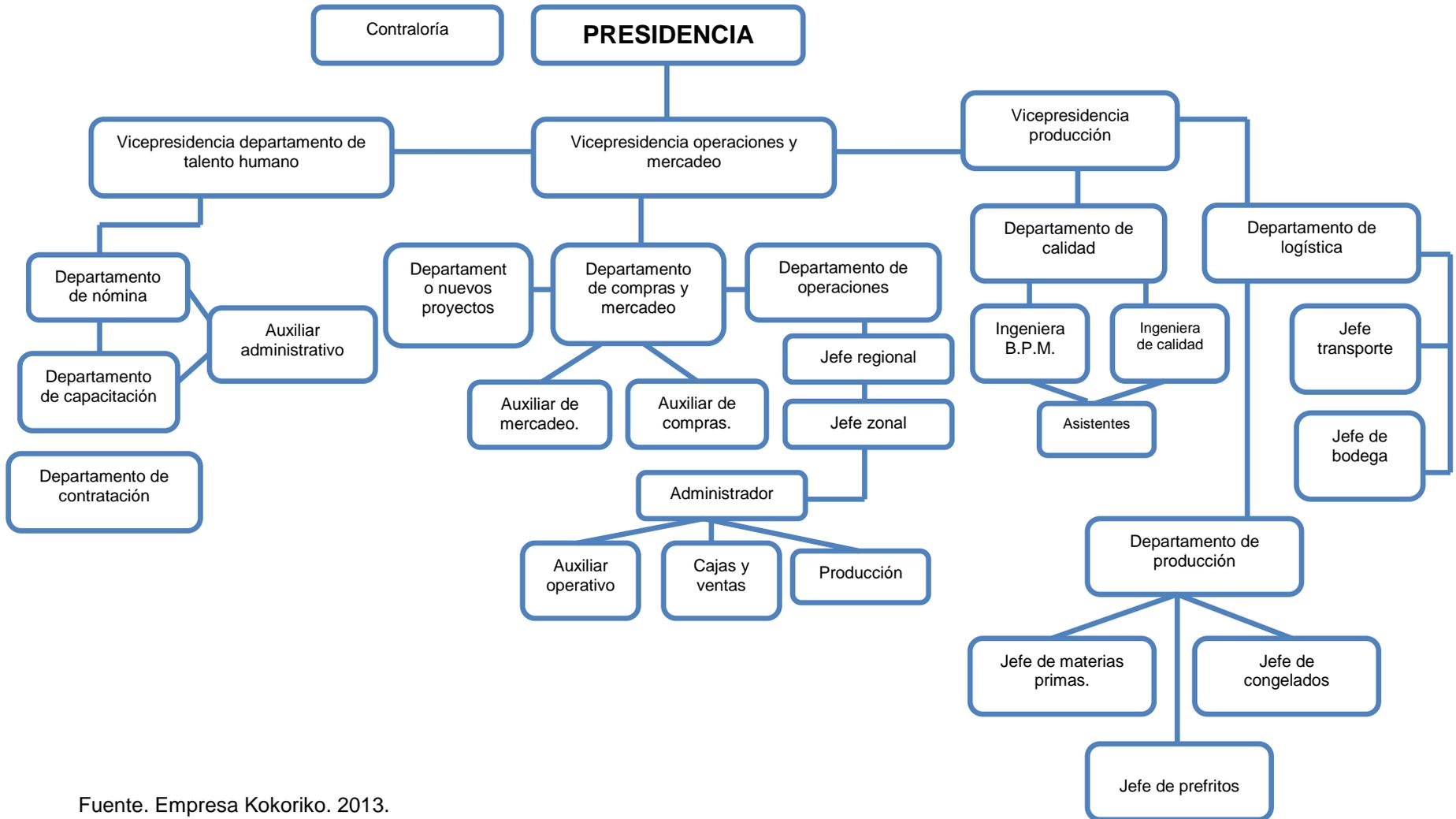
A continuación se ilustran alguna toma fotográfica del portafolio de servicios.

Figura 3. Tomas fotográficas portafolio de servicios.



Fuente. La autora. 2012.

**Figura 4. Organigrama empresa Kokoriko.**



Fuente. Empresa Kokoriko. 2013.

### 4.3 MARCO LEGAL

**Constitución Política de Colombia de 4 de junio de 1994. Artículo 26.** Toda persona es libre de escoger profesión u oficio. La ley podrá exigir títulos de idoneidad. Las autoridades competentes inspeccionarán y vigilarán el ejercicio de las profesiones. Las ocupaciones, artes y oficios que no exijan formación académica son de libre ejercicio, salvo aquellas que impliquen un riesgo social.

**Decreto 410 de marzo 27 de 1971.** Por el cual se expide el Código de Comercio, que hace relación de los comerciantes y de los asuntos de comercio. Teniendo en cuenta sus disposiciones generales, clasificación de los comerciantes de los libros de comercio de la competencia desleal entre dar. .

**Ley 1429, diciembre 29 del 2010.** Estatuto Tributario, la cual se expide la Ley de formalización y generalización de empleo. La cual tiene como objeto generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de pequeñas empresas naturales o jurídicas.

### 4.4 MARCO GEOGRÁFICO

**Departamento del Meta<sup>24</sup>.** El departamento del Meta está situado en la parte central del país, en la región de la Orinoquía, localizado entre los 04°54'25" y los 01°36'52" de latitud norte, y los 71°4'38" y 74°53'57" de longitud oeste. Limita por el norte con el departamento de Cundinamarca y los ríos Upía y Meta que lo separan del departamento del Casanare; por el este con Vichada, por el sur con el departamento del Caquetá y el río Guaviare que lo separa del departamento de Guaviare; y por el oeste con los departamentos de Huila y Cundinamarca.

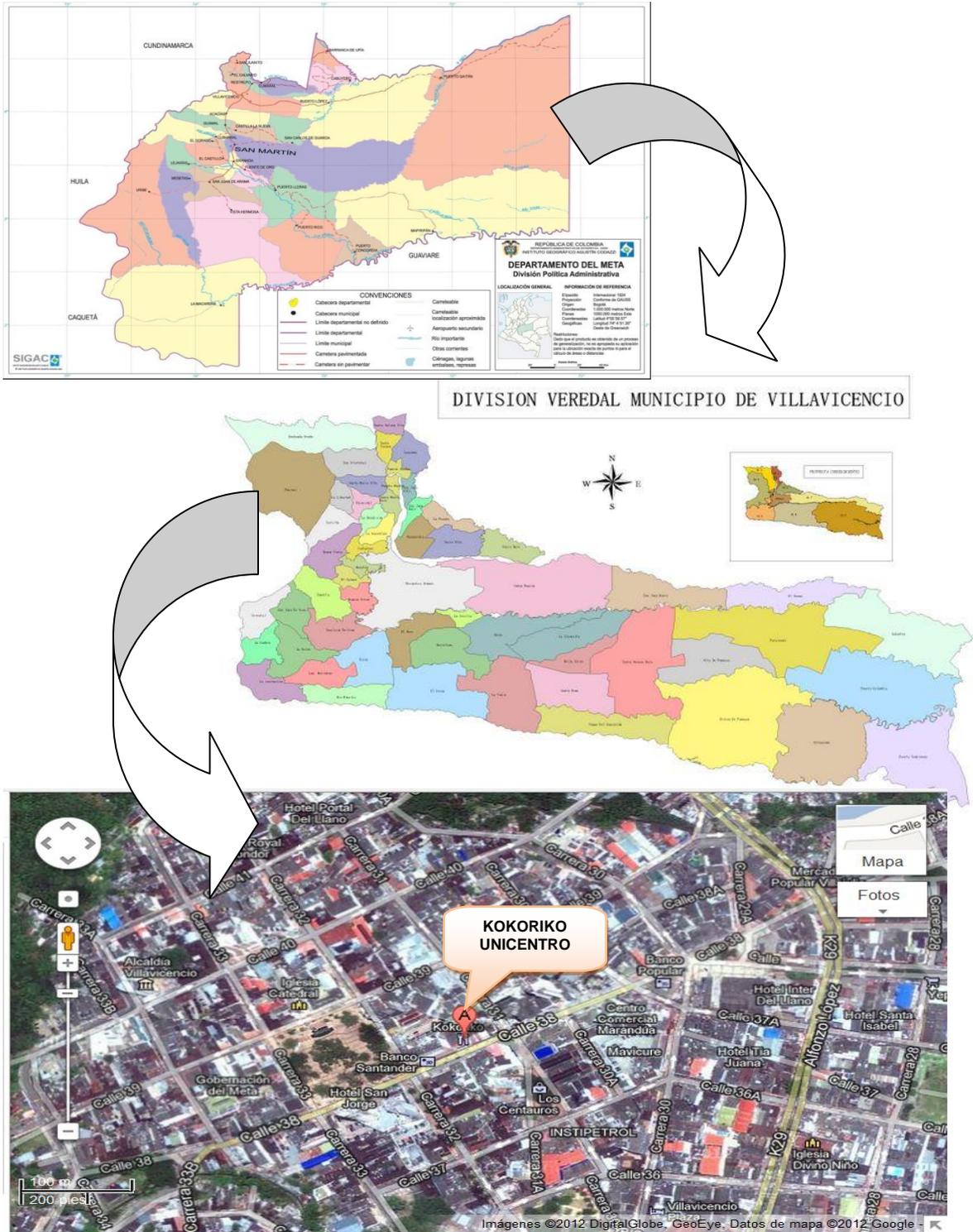
**Municipio de Villavicencio<sup>25</sup>.** La bella capital del departamento del Meta, es el mayor núcleo poblacional, económico, administrativo y cultural de los llanos orientales de allí que se le llame Puerta del Llano, está situada al noroccidente del departamento del Meta, en el pie del monte de la cordillera oriental en la margen izquierda del río Guatiquía, localizado a los 04° 09" 12" de latitud norte y 73° 38" 06" de longitud oeste y a una altura de 467 mts sobre el nivel del mar, es la ciudad más grande de los Llanos Orientales y la primera fuente comercial y de abastecimiento para la región, está ubicada en el centro del país.

---

<sup>24</sup> GOBERNACIÓN DEL META. Secretaria de Planeación y Desarrollo Territorial. 2012. p. 21.

<sup>25</sup> ALCALDÍA DE VILLAVICENCIO. Secretaria de desarrollo municipal. 2012. p. 10.

**Figura 5. Localización municipio de Villaviciencia y microlocalización Kokoriko Unicentro.**



Fuente. Gobernación del Meta. Secretaría de Planeación y Desarrollo Territorial. 2010, y Google.maps.

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Por las características de la temática de estudio el proceso investigativo se enmarcó dentro del tipo de investigación descriptiva<sup>26</sup>. Su objetivo fue reseñar las características, el estado, las características, factores y procedimientos presentes en el fenómeno de estudio que ocurre de forma natural sin explicar las relaciones que se identifiquen.

En este tipo de investigación se logró hacer los siguientes análisis: caracterizar globalmente el objeto de estudio, utilizando para ello (tablas, figuras y gráficas porcentuales). Identificó todas las características que presenta el proceso de investigación describió el contexto en el cual se presenta dicho fenómeno.

Se cuantificó la magnitud del fenómeno e identificó las diferencias existentes en el grupo de la población objeto de estudio, se describió las características que relacionan la oferta y la demanda de los productos y servicios.

### 5.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población correspondió a la empresa Kokoriko, local 321 Sede Unicentro. Conformada por los colaboradores (2 administrativos y 8 operativos).

La muestra se realizó con el 100% de la población existente. (ver listado de la planta).

**Cuadro 8. Listado de personal de Kokoriko.**

Area	Cantidad	Cargo	Edad	Antigüedad	Sexo		Salud	Nivel educativo
					M	F		
Administrativa	1	Gerente General	49	18 Años	X		Colsanitas	Administrador de empresas
Administrativa	1	Auxiliar administrativa	37	6 años		X	Saludcoop	Bachiller
Operativa	8	Representante de servicios (poli funcional)	19 – 35	1- 8 Años	X		Saludcoop	Bachiller

Fuente. Kokoriko. 2012.

<sup>26</sup> LERMA GONZÁLEZ, Héctor Daniel. Metodología de la investigación. Cuarta edición. Ecoe ediciones. Bogotá D.C., 2009. P. 63.

### 5.3 RECOLECCIÓN DE DATOS

Se acudió a fuentes primarias y secundarias:

**5.3.1 Fuentes primarias.** Se diseñó, elaboró y aplicó una encuesta al personal que labora en la empresa (2 administrativos y 8 operativos). (Ver anexo A), con el objetivo de conocer los procesos de venta realizados por la empresa Kokoriko local 321 Unicentro Villavicencio.

**5.3.2 Fuentes secundarias.** Se recurrió a toda fuente de información existente (libros, información de internet sobre la temática, e información institucional de la empresa).

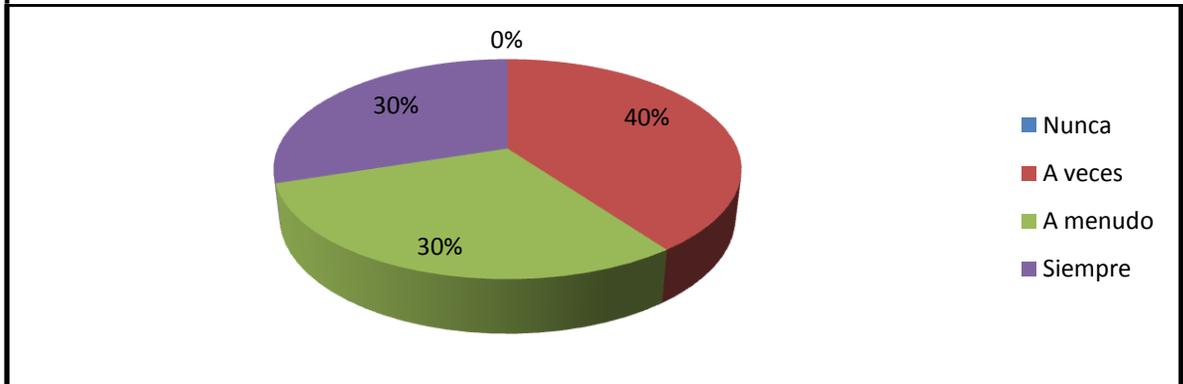
### 5.4 ANÁLISIS DE DATOS

El procesamiento de la información se realizó mediante la implementación de figuras y gráficas, para su respectivo análisis.

## 6. RESULTADOS

### 6.1 DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL QUE LIMITA TENER ÉXITO EN LAS VENTAS PARA LA EMPRESA KOKORIKO.

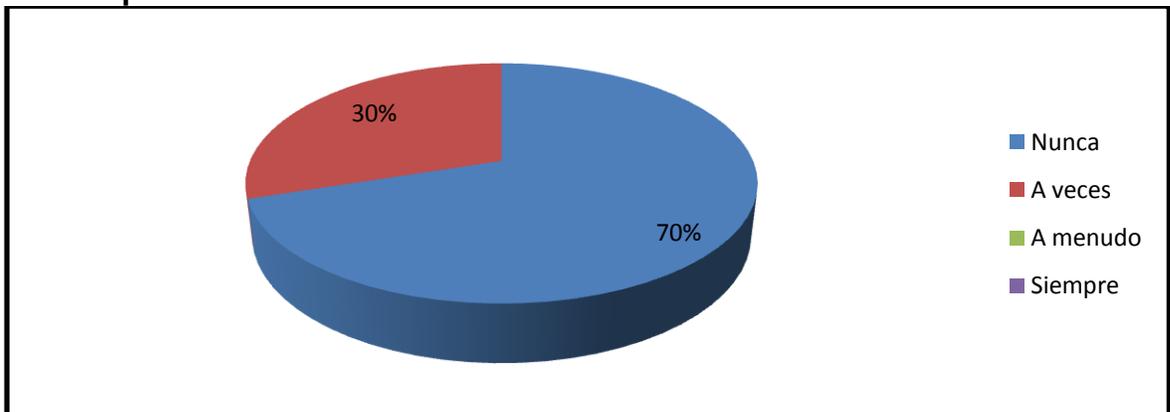
**Gráfica 1. Se tiene definido un plan de ventas antes de dirigirse a los posibles clientes.**



Fuente: el estudio.

Se debe tener presente que en un plan de ventas se enmarca el precio promedio de venta, definir y cuantificar todo proceso de venta; reflejar las ventas en unidades y facturación, los costos generados por dichas ventas y el margen bruto previsto; distribuir el presupuesto por meses y repartir por zonas, canales o vendedores, según sea el caso. Otros aspectos tienen que ver con saber prever variaciones de los productos y estimar correctamente nuevos. El plan de ventas contribuye a concretar cuáles son los objetivos de ventas y especifica de qué forma se conseguirá cuantificándolo en el presupuesto, al igual que en el plan de acciones comerciales.

**Gráfica 2. Se desarrollan estrategias de venta y se comprueba el desarrollo de las operaciones.**

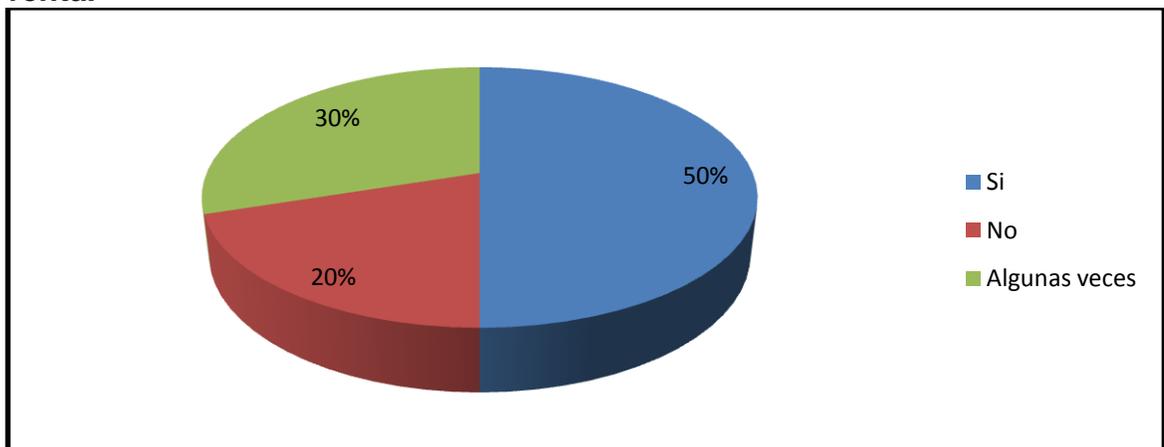


Fuente: el estudio.

Es necesario organizar los conocimientos de lo que se está vendiendo y establecer características separando y distribuyendo los atributos que le darán valor a lo que se vende y proveer los medios que le permitan ofrecer beneficios al cliente. Es conveniente, que los beneficios genere al cliente satisfacción de sus necesidades; ahorrando o ganando dinero, obteniendo un mejor servicio, aumentar su producción y ahorrar tiempo entre otros. No sobra, reunir información detallada sobre el cliente con respecto a los siguientes aspectos: situación del sector a que pertenece; situación económica, financiera y comercial; planes de expansión y diversificación; actividades de la empresa; procesos y tecnología. Instalaciones y equipos; integrantes del equipo de compras, su ubicación en el organigrama; nivel de conocimiento sobre los productos a ofrecer; nivel de aspiraciones y necesidades en relación con la oferta; procesos de compra, criterios de decisión, frecuencia de compras; competencia: participación en la empresa, frecuencia de visitas; precios y condiciones, plazos de entrega, servicios ofrecidos, etc.

También es importante, que exista una verdadera planeación de venta que conlleve a: planear la solución a proponer; fijar los objetivos; fijar el programa de realización con metas parciales; determinar los beneficios para el cliente; seleccionar las características a enfatiza; prever las objeciones y como superarlas, y desarrollar las pruebas.

**Gráfica 3. Considera importante el aprendizaje de las aptitudes y técnicas de venta.**

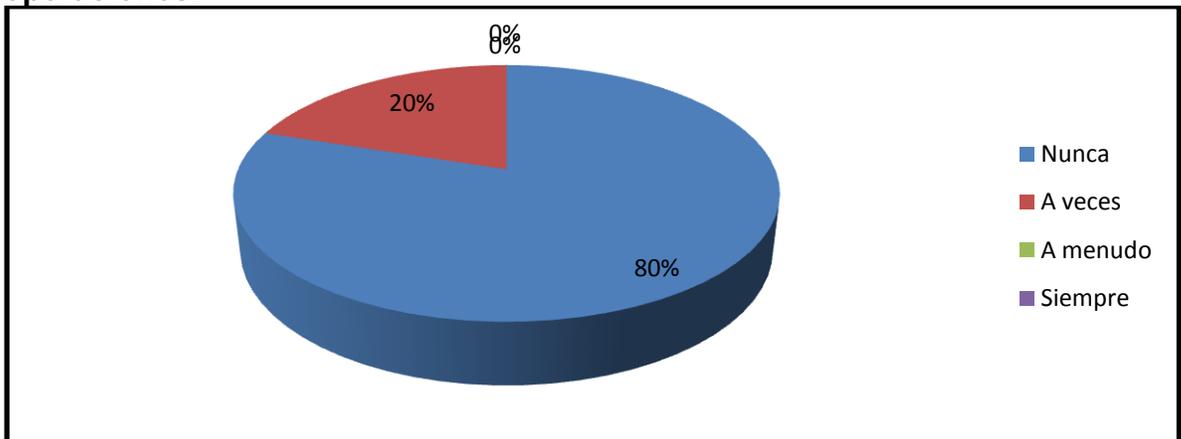


Fuente: el estudio.

Es conveniente que los procesos de aprendizaje de las aptitudes y técnicas de venta, operen varios factores decisivos, conocerlos y saber cómo lograr fidelizar a los clientes; la cual se convierte en uno de los mayores desafíos de las empresas actualmente. En este sentido, la importancia de la calidad, perfiles y tipos de clientes, procesos de venta, objeciones y situaciones de cobro y posventa. Existen muchas formas para obtener éxito en las ventas; de ahí que se enuncia las de mayor técnica en forma práctica: dejar que el cliente opine, escuchar activamente,

centrarse en los puntos de referencia y en el ello de los objetivos propuestos; poseer la mayor fiabilidad, alcanzable, relacionado con el cliente y limitado al tiempo; comprender las necesidades del cliente y comenzar a pensar en vender valor. Sin embargo, no sobra resaltar que las técnicas orientadas hacia el cliente pueden conducir a: ofertas, descuentos, degustaciones, eventos, promociones, entre otras.

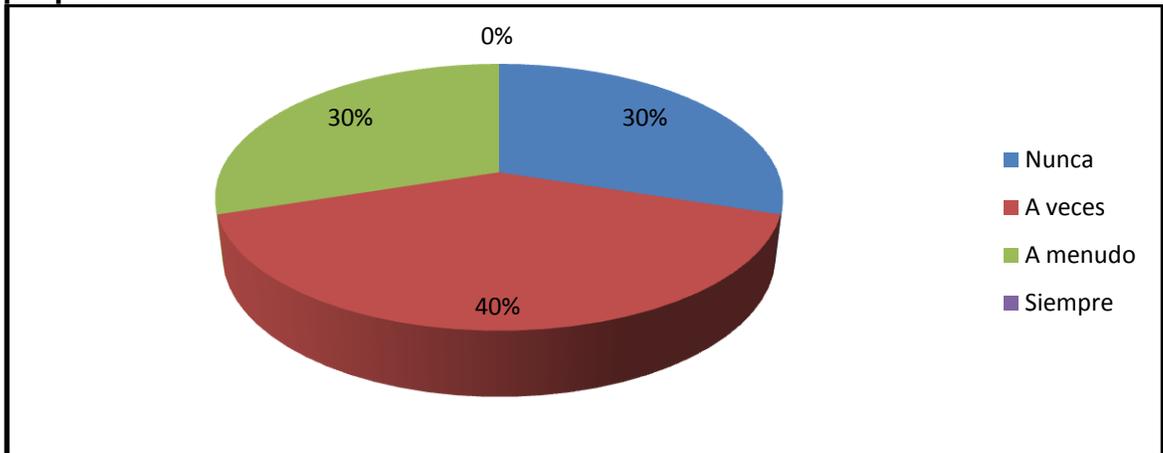
**Gráfica 4. Aprovecha la tecnología para organizarse y facilitar más las operaciones.**



Fuente: el estudio.

Es importante establecer estrategias que permitan aumentar las ventas tales como: llevar a cabo un especial en el día de cumpleaños, lanzamiento de un nuevo producto, inicio o fin de mes: crear expectativas, es decir, preparar a los clientes hacia los productos que se van a lanzar, lo que conlleva a crear expectativa; ofrecer producto teniendo en cuenta que solo vende una cantidad limitada o ofrece cantidades a un precio menor para los primeros clientes; es decir, se puede incluir con fechas límite, ejemplo: las primeras personas. Otro aspecto podría ser persistente, conocer el poder de convencimiento, y aplicando esta calidad a través del internet. También, crear productos y usarlos como bonos, utilizando el correo electrónico, internet, DVD, o teléfono. Vale la pena indicar, que el uso de la tecnología de la información, presenta su relevancia estratégica, debido a que está cambiando la forma en que las empresas operan, sus procesos, servicios y productos. Por tanto, la empresa debe contar con una clara visión del negocio y del uso de las TIC. Las cuales están dirigidas apoyar el negocio, disminuir costos, acelerar los procesos administrativos; mejorar las formas de ganancias y beneficios, obteniendo mayores niveles de competitividad.

**Gráfica 5. Detecta las necesidades de los clientes para poder adaptar una propuesta.**

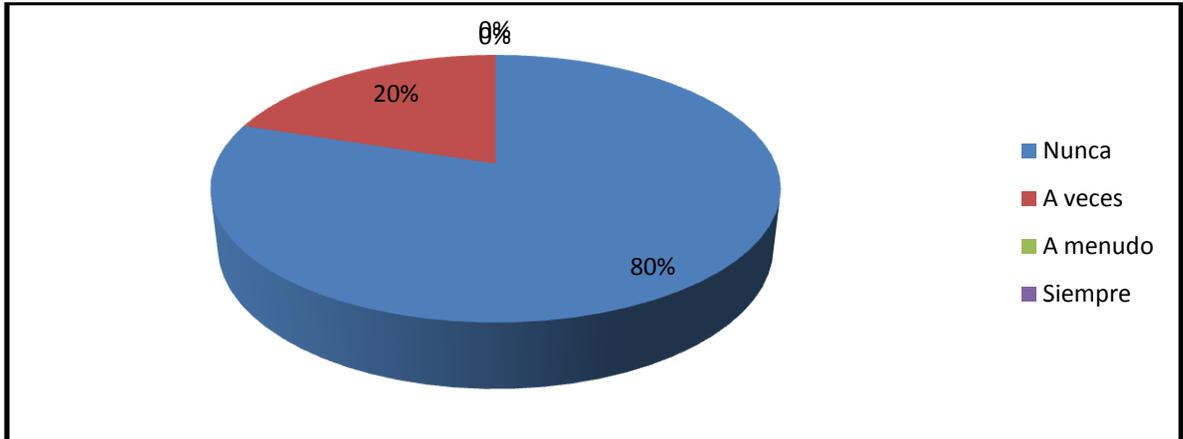


Fuente: el estudio.

Es importante, encontrar la necesidad real, lo cual implica mayor análisis e investigación. De ahí que un producto o servicio está para resolver un problema del cliente o para permitir aprovechar una oportunidad. Saber vender implica vender soluciones. El punto de partida para vender soluciones consiste en establecer la necesidad, entender las verdaderas necesidades y preferencias del cliente. Para lograr establecer satisfactoriamente la necesidad no habrá que hacer suposiciones. El punto de partida es no saber lo que el cliente necesita hasta ver las cosas desde su punto de vista. De esta manera, se evitarán malas interpretaciones y no malgastará su tiempo ni el de los clientes. Es cuestión de preguntar, realizar múltiples preguntas para poner de manifiesto el problema o la oportunidad y descubrir la necesidad de emplear sus productos o servicios.

Un aspecto importante, para diferenciarnos de la competencia, es comenzar a descubrir cuáles son las necesidades reales del cliente; es decir, saber lo que el cliente desea. La empresa debe: determinar claramente quienes son los clientes; precisar cuáles son los factores de éxito que le permiten responder a las necesidades; establecer procesos efectivos que le permita generar productos y servicios acordes con las necesidades y expectativas de los clientes; enfocar esfuerzos en mejorar los procesos y desarrollar métodos y evaluarlos; así mismo debe estar consiente que hay necesidades de orden mayor que el cliente posee y deben satisfacerse.

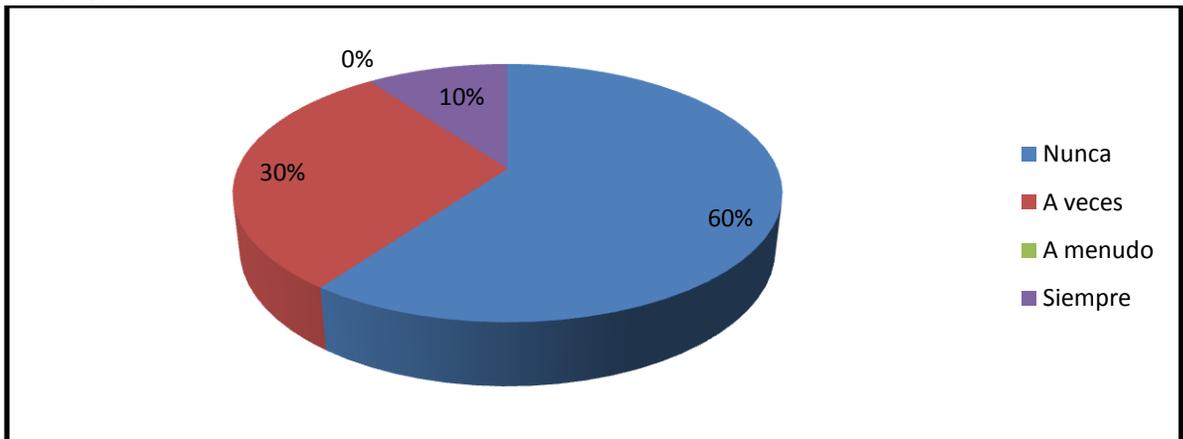
**Gráfica 6. Recurre a estudios para aumentar conocimiento del sector y los clientes.**



Fuente: el estudio.

Se debe establecer mayores habilidades para capturar y compartir información del cliente y por ende del mercado. Para mayor éxito, la empresa a través de la gerencia tiene que entender como maximizar el uso de los recursos para atender todo el portafolio del cliente de manera más eficaz y eficiente; de igual forma obtener información esencial para focalizar la fuerza de ventas; información que contribuye a diseñar estrategias o nuevos productos, asegurar el servicio y facilitar la medición de desempeño frente a la gestión de los clientes. Por tanto, establecer un adecuado balance entre mantener y profundizar clientes existentes, adquirir nuevos y administrar inteligentemente clientes no potenciales. No sobra tener en cuenta la diferenciación de valor; construir una apropiada mezcla de productos.

**Gráfica 7. Conoce y aplica las mejores técnicas para cerrar una venta por teléfono.**

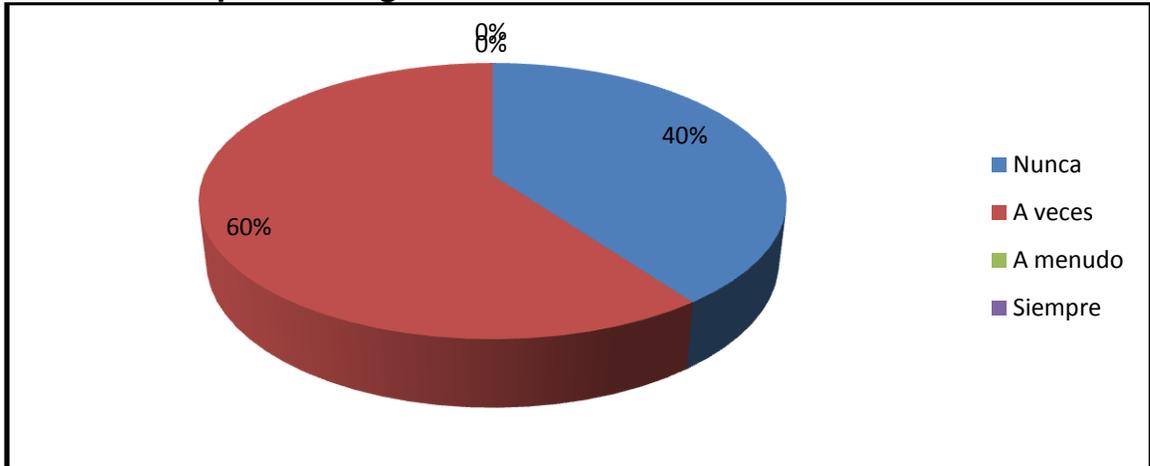


Fuente: el estudio.

En este aspecto, la experiencia permite establecer que el buen vendedor no nace, sino que se hace. Lo cual requiere de técnicas y herramientas que deben acompañar al vendedor a lo largo de su gestión o camino que debe recorrer antes de llegar al último, y más importante paso de toda su actividad (cierre de la venta). Por consiguiente, existen recomendaciones que se deben tener en cuenta, cuando el cliente decide pronunciar la palabra sí:

- Lo primero es tener bien identificadas las necesidades reales del cliente, en especial los potenciales; es decir aquellos listos para comprar.
- Que el vendedor siempre sea accesible y esté disponible es fundamental porque si un cliente no encuentra a quién está requiriendo en ese momento, entonces buscará por otro lado a alguien más.
- Es importante ser entusiasta, hay que mostrar una voz, una expresión facial, una forma de caminar y movimientos agradables, así como una genuina sonrisa, ya que a la gente le gusta hacer negocios con alguien positivo. Por otro lado, el cliente percibe de inmediato quién disfruta y quién no su trabajo.
- Cuando se está cerrando una venta se debe considerar ofrecer alternativas al cliente, a éste le gusta tener de donde elegir, ya sea A o B. Si se trata de un solo producto, se puede preguntar por ejemplo, sobre las características de su preferencia.
- Estar preparado para cerrar una venta es un paso al que se debe llegar como consecuencia natural de la conversación con el cliente.
- Cuando el vendedor ha terminado su discurso de venta con el cliente, es recomendable preguntarle si tiene preguntas adicionales, para después indicarle los puntos donde debe ser firmado el contrato de venta, una vez que se está de acuerdo con el mismo.
- Crear una relación de amistad con el cliente también funciona, hay que crear relaciones a largo plazo.
- Creer siempre en lo que se está vendiendo e implementar una técnica de venta son clave para empezar hacer crecer las ventas.
- Hay que conocer al público objetivo y sus necesidades.
- Hay que conectar personalmente con el cliente, establecer una relación personal, no sólo comercial.
- Hay que seducirle con el producto pero también le tiene que seducir la persona que se lo vende.
- Hay que tener un conocimiento exhaustivo del propio producto.
- Un vendedor debe sentir internamente orgullo de la marca que está vendiendo. Si él no está realmente convencido de que lo que vende es lo mejor, difícilmente convencerá a los demás. Hay que estar muy motivado, el "orgullo de marca" es un factor importante en esto.
- Precio: No es un factor determinante si está más o menos en los rangos normales del mercado. No luchar por el precio, siempre hay uno más barato. Una estrategia de venta que funciona (aunque parezca que no) es la de "amor-dolor-amor".

**Gráfica 8. Adapta estrategias de venta a la reacción del cliente.**

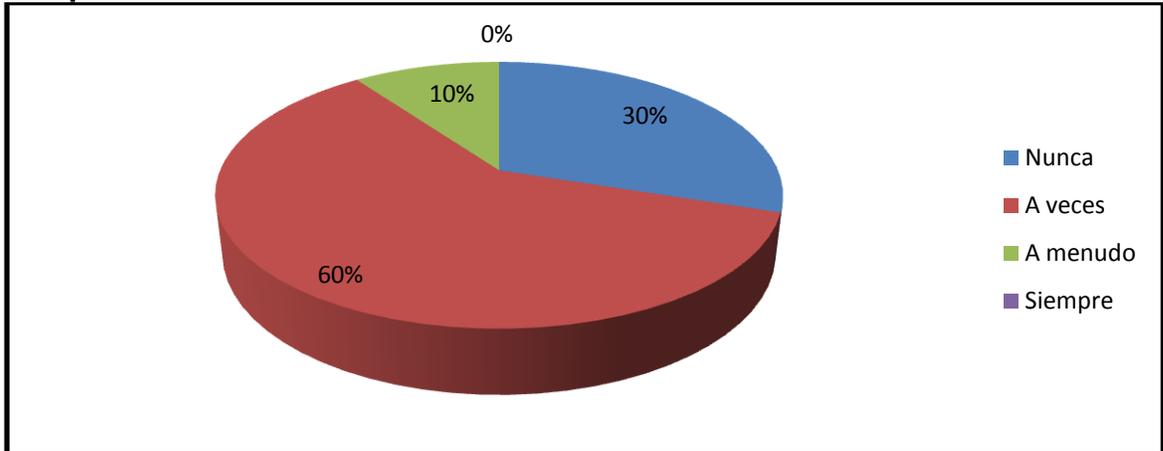


Fuente: el estudio.

Son muchas las estrategias para crear una buena relación con los clientes; la cual permitirá proporcionar a los clientes una experiencia satisfactoria que los hará cada vez más leales. En un mercado cada vez más competitivo, demasiados productos y servicios, la empresa se enfrenta a muchos retos: hacer todo cuanto se pueda para mantener y atraer sus clientes. Máxime que en economía, se caracteriza por la infidelidad de los clientes. Por ello, sólo si la empresa se concentra en la satisfacción del cliente y de esta manera poder sobrevivir, obtener rentabilidad y crecimiento. No sobra resaltar que el servicio al cliente comienza con la oferta de una experiencia de compra sin problema y una transacción comercial sencilla. Pero ahora más que nunca, se trata también de anticiparse y reconocer los deseos de una persona o empresa, no solo sus necesidades.

Dentro de las estrategias para crear una relación con los clientes que harán que vuelvan fieles; se puede enumerar: comprometerse a conocer el cliente; crear una guía de satisfacción; eliminar obstáculos para obtener información, conectividad y colaboración; concentrar las redes, es decir, reducir costos y mejorar el servicio y formando colabores técnicos y prácticos con el cliente; utilizar herramientas de comunicación convergente; implementar soluciones mediante relaciones con los clientes, a través de canales y áreas funcionales de empresa; modificar permanente y continuamente el seguimiento al talento humano, los procesos, flujos de trabajo y gestión de desempeño, que permitan determinar el grado de satisfacción de sus clientes.

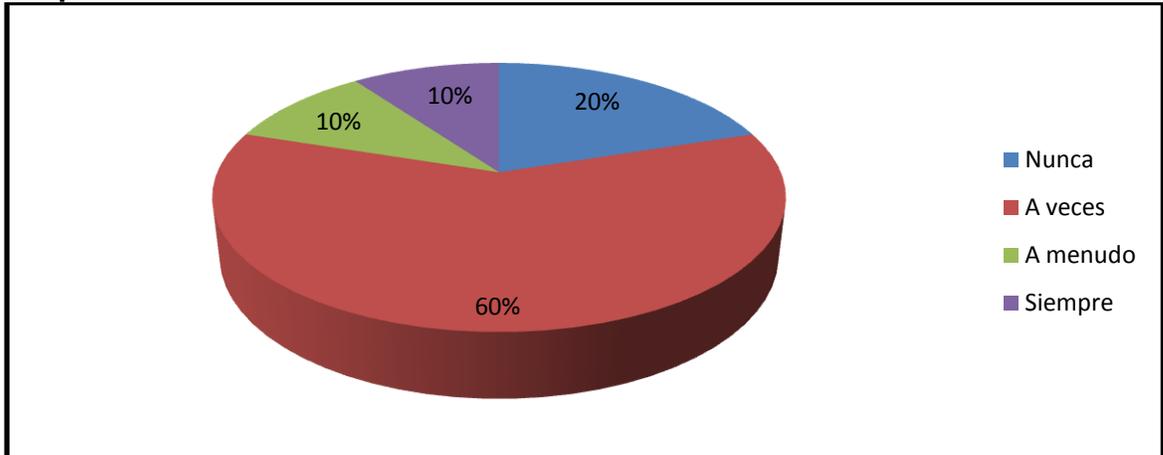
**Gráfica 9. Busca el aspecto clave que pueda convencer al cliente para que compre.**



Fuente: el estudio.

Es importante que la empresa emplee estrategias que le permitan allegarse de personas consideradas como prospectos y que son clientes potenciales de sus productos. Posteriormente realizar la etapa de realizar actividades que se tendrán que llevar a cabo a fin de convertir prospectos en cliente. Por tanto, se requiere la creación de una relación de confianza con quien se habla., que permita obtener una base solida sobre la que se edifica la persuasión; convencer a alguien si cree que pueda recompensarlo. Por ello, la empresa debe crear necesidades a los clientes en cuanto a innovar o aumentar sus ventas; otro aspecto, es ser percibido como un experto contribuye a aumentar las posibilidades de persuasión; tener opciones limitadas es más fácil de convencer. Por consiguiente, no es fácil convencer a un cliente; de ahí que la base primordial para convencer un cliente es el respeto y la humildad, lo demás es engañar al cliente para quitarle el dinero. Hay que generar confianza con el cliente, que se sienta más en común y se tenga plena confianza. Se debe ayudar al cliente, generar confianza, utilizar el lenguaje corporal, establecer una actitud muy activa.

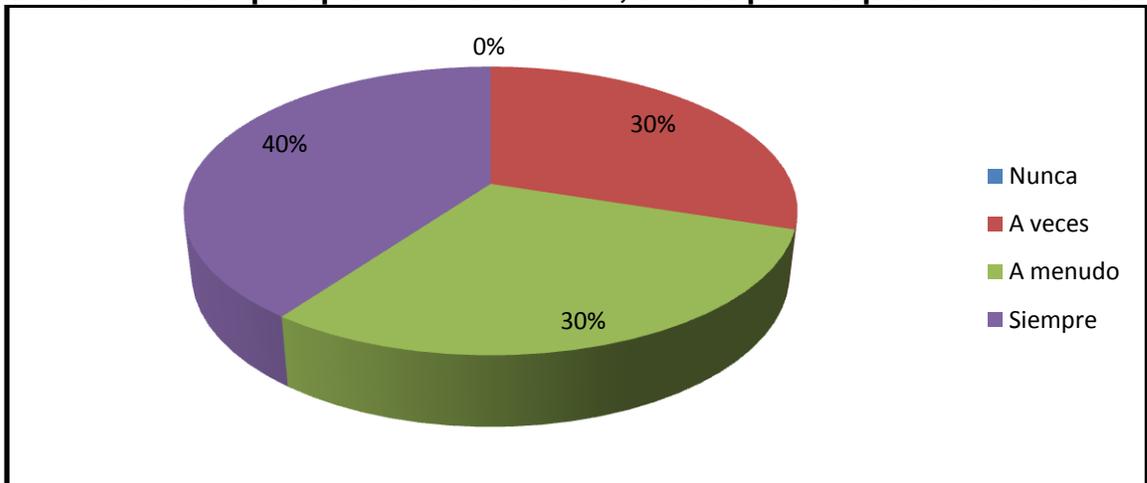
**Gráfica 10. Durante las negociaciones, destaca la relación calidad y precio del producto.**



Fuente: el estudio.

Lo fundamental como objetivo del cliente, es reducir el costo. Se debe entender que hay que ser realista y adaptar los precios a las condiciones del mercado. El objetivo de la atención, servicio, precio y calidad es hacer clientes satisfechos. Por tanto, se hace necesario una profunda calidad humana. Mediante el precio y la calidad es preciso un incremento de ventas. La calidad es 15% técnica y 85% actitud de servicio. Por ello la calidad existe cuando todos trabajamos para el cliente; es decir, la calidad es relevante una forma de actuar y por lo tanto requiere el serio compromiso de todos. Los precios justos y la calidad satisfacen al cliente, incrementa las ventas, las utilidades, permite el crecimiento y asegura el éxito futuro de la empresa.

**Gráfica 11. Siempre que cierra una venta, ambas partes quedan satisfechas**



Fuente: el estudio.

Es relevante anotar, que el cliente compra porque tiene necesidades y esto no es obviedad; hasta las compras más suntuarias y caprichosas, ocultan en rigor algún tipo de necesidad. Es muy importante captar y conservar clientes pero también es básico conocer cuáles son los motivos de queja y por qué algunos dejan de serlo. El cliente queda satisfecho cuando es tratado como si fuera único, cuando supera sus expectativas. El término calidad parece estar de moda pero es un concepto que ha estado presente a lo largo de la historia aunque ha evolucionado desde hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo a la realidad actual que más allá del “cero defecto”, buscando satisfacer tanto al cliente externo como interno para ser altamente competitivo.

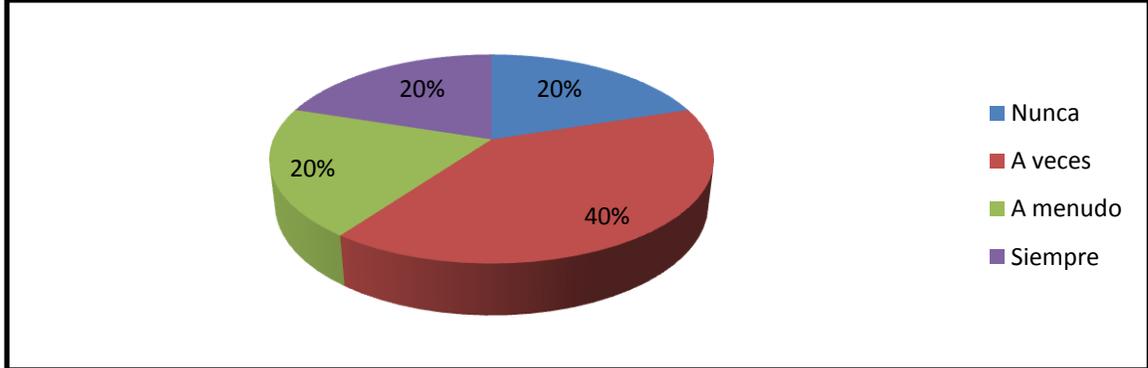
Satisfacer al cliente es cumplirle lo prometido. No es cierto que el cliente siempre tenga la razón. El mal servicio aparece cuando al cliente no se le cumple con las promesas que se le hacen al venderle o prestarle un servicio.

La única manera de cumplirle al cliente es siendo celoso al definir la promesa básica y luego ejecutarla. Esta promesa básica se concreta en los elementos objetivos del servicio. Estos elementos tienen que ver con la calidad y el diseño del producto o servicio prometido, disponibilidad, tiempo y oportunidad del despacho, cumplimiento de las garantías, etcétera. No estamos satisfaciendo al cliente cuando: le vendemos un producto y le despachamos otro, le prometemos entrega en 24 horas y no le cumplimos, le ofrecemos una garantía y no la honramos o le cambiamos las condiciones de venta.

¿Será esto gestión de clientes? ¿Se le está brindando satisfacción al cliente? Cuando llegue un competidor que entregue completa y oportunamente su promesa de valor estaremos fuera del mercado. La entrega completa y oportuna cierra el ciclo de valor agregado. Sin este cierre no hay valor agregado. La competencia se basa en el tiempo: el que primero y más oportunamente llegue al cliente, será el que gana.

En este aspecto, hay mucho de fondo por cambiar. La reingeniería del servicio hay que empezarla aquí, no se puede esperar. Hay compañías que en la satisfacción del cliente han cambiado muy poco y de pronto cuando quieran hacerlo, ya será demasiado tarde y la competencia las habrá arrollado.

**Gráfica 12. Intenta preparar una respuesta a las posibles objeciones del cliente.**



Fuente: el estudio.

El manejo de objeciones es una etapa del proceso de ventas en donde, luego de haber presentado un producto a un cliente potencial, se hace frente a las posibles objeciones que éste pueda realizar. El manejo de objeciones también se define como la capacidad que tiene un vendedor para hacer frente a las objeciones que puede presentar un cliente potencial al momento de tratar de venderte un producto.

Un ejemplo de una objeción puede ser cuando un cliente potencial nos dice que el producto que le estamos ofreciendo lo ha visto en la competencia a un menor precio, o que éste no cuenta con una determinada característica que a él le gustaría que tuviera. Toda vez que intentemos vender nuestro producto, siempre existían objeciones pues no existe el producto perfecto ante los ojos del consumidor.

Al precio: cuando el cliente no reúne las exigencias de orden económico.

Al producto: cuando el cliente se resiste a cambiar el producto o la marca que usualmente compra, el producto no está dentro de sus prioridades de compra, o el cliente no encuentra razones suficientes para realizar la compra.

A la empresa: cuando el cliente no confía en el negocio o empresa al cual representamos.

Al respaldo y soporte del producto: cuando no está conforme con los servicios de post venta que le ofrecemos.

Al vendedor: cuando el cliente no confía en la persona que te ofrece el producto.

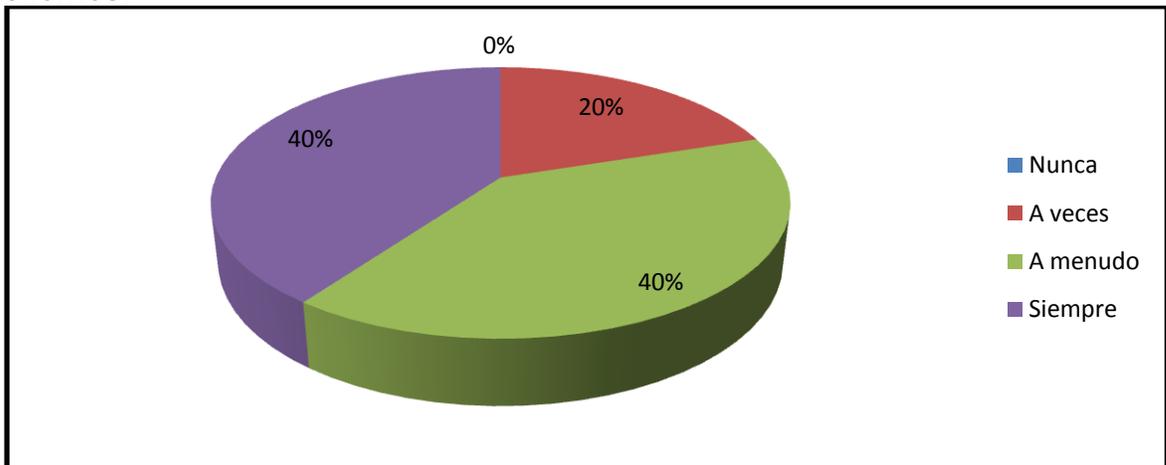
Todas estas objeciones son manejables, menos las referidas al vendedor, en donde lo único que nos queda es sustituir al vendedor en dicha relación.

Dentro de las objeciones se pueden definir dos tipos:

Dudas: se dan cuando el cliente da objeciones, pero aún así, está interesado en el producto o servicio.

Excusas: se dan como pretexto para no realizar la compra, en ese caso debemos poner punto final a la presentación o entrevista de venta pues, en caso contrario, estaríamos perdiendo el tiempo.

**Gráfica 13. Responde con rapidez a las consultas y reclamaciones de los clientes.**



Fuente: el estudio.

En un mundo ideal las quejas y reclamaciones serían inexistentes. Todos a la primera conseguiríamos la satisfacción del cliente.

La mala noticia es que en el mundo real no siempre se consigue hacer las cosas perfectamente a la primera, en el mundo real algunos clientes están insatisfechos y algunos clientes reclaman. La buena noticia es que precisamente las reclamaciones denotan interés por parte del cliente. Es una oportunidad, seguramente la última, que el cliente da para no perderle.

Sin embargo, generalmente consideramos las reclamaciones como un mal necesario de la relación con el cliente cuando lo más práctico es considerar las quejas y reclamaciones del cliente como una oportunidad y a continuación, hay que poner manos a la obra.

Generalmente los profesionales del secretariado somos receptores de las reclamaciones más delicadas, habitualmente cuando una queja llega a la secretaria de dirección se debe a razones de índole muy diversa pero con un denominador común: son reclamaciones que provienen de personas con un fuerte vínculo con la empresa, ya sea por el volumen de negocio que generan, por mantener algún tipo de relación (familiar, amistad, etc.) con la dirección o los

accionistas, o por el contrario, se trata del cliente cuyas adquisiciones no son relevantes y precisamente por ello, se siente peor tratado que otros.

Este tipo de reclamaciones suele llegar a la secretaria de la dirección precisamente porque no se ha resuelto siguiendo la vía establecida por la empresa.

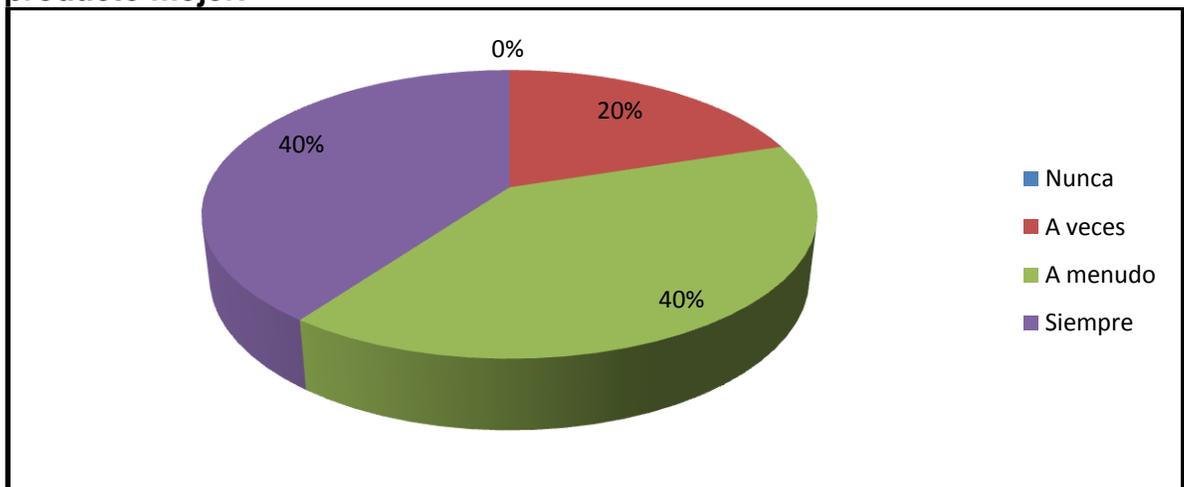
Existe una atención eficaz cuando:

- Los problemas se resuelven con rapidez.
- Se fidelizan los clientes.
- El sentimiento de pertenencia y la motivación se mantienen.

Atención Ineficaz:

- La solución requiere de la intervención de la dirección;
- Se incrementan los retrasos y los costos.
- Baja el sentimiento de pertenencia y la motivación.

**Gráfica 14. Escucha opiniones de los clientes para poder ofrecer un producto mejor.**



Fuente: el estudio.

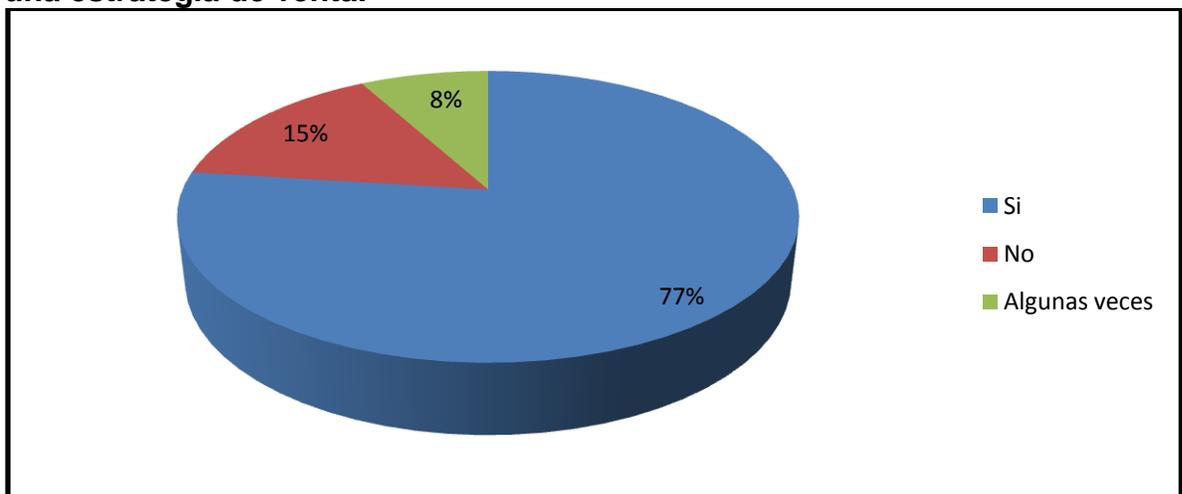
El cliente tiene preguntas que hacer, reclamos que presentar, consejos que pedir. Este es un componente muy importante de la gestión de clientes. Por tanto, el cliente requiere un canal de comunicación con la empresa. El Call Center es hoy una solución necesaria para contar con un sistema de comunicación y relaciones con el cliente. Hay que ir mucho más allá de las líneas 1-800 para redamos. Hay que dar el salto total a los sistemas que, como el Call Center, satisfacen las necesidades de comunicación con el cliente en doble dirección: del cliente a la

organización y de esta hacia el cliente. En este caso la satisfacción y tecnología pueden mejorar la relación con el diente.

No se trata de que el cliente reciba respuestas fabricadas a preguntas que no están escuchándose. Las personas de atención al cliente deben escuchar atentamente los requerimientos del mismo y responder a sus necesidades. Se trata precisamente de hablar con alguien al otro lado del teléfono que realmente esté escuchando y presto a resolver las dudas e inquietudes que se tengan. Es hablar con una persona, es brindar una comunicación efectiva, atendiendo de manera eficiente los problemas que tiene el cliente. Es lo que se conoce hoy como un servido brain to brain, persona a persona, pero un servicio inteligente, atento y efectivo. Por ello, se equivocan quienes creen que con instalar una línea telefónica o crear un centro de gestión de clientes cumplen este objetivo. No es así. Esta estrategia requiere diseño, metodología, apoyo tecnológico y mucho compromiso y participación del cliente interno. Exige, además, disciplina, consistencia y compromiso de toda la organización con esta estrategia.

La sordera organizacional frente al cliente es uno de los paradigmas que debemos romper si queremos asegurar la competitividad requerida.

**Gráfica 15. Tiene usted conocimiento a que parte de la empresa beneficia una estrategia de venta.**

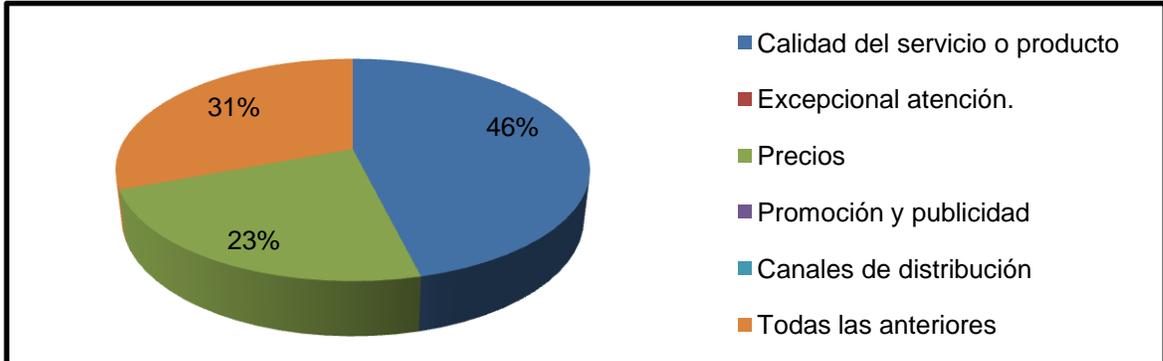


Fuente: el estudio.

Al indagar sobre si tienen conocimiento a que parte de la empresa beneficia una estrategia de venta, el 77% respondió que sí; el 15% dice que no; mientras que el 8% relaciona que algunas veces. Es importante la empresa tenga claro, la importancia del beneficio en la estrategia de venta. Pues un servicio de venta eficaz y productiva, lo cual influye significativamente en el éxito de casi toda empresa. Es así como si los vendedores trabajan diariamente, con el cliente o el director del departamento de ventas, para conseguir mejores resultados, además

de conocer sus productos necesitara comprender a sus clientes y desarrollar las aptitudes comunicativas necesarias para cerrar una venta.

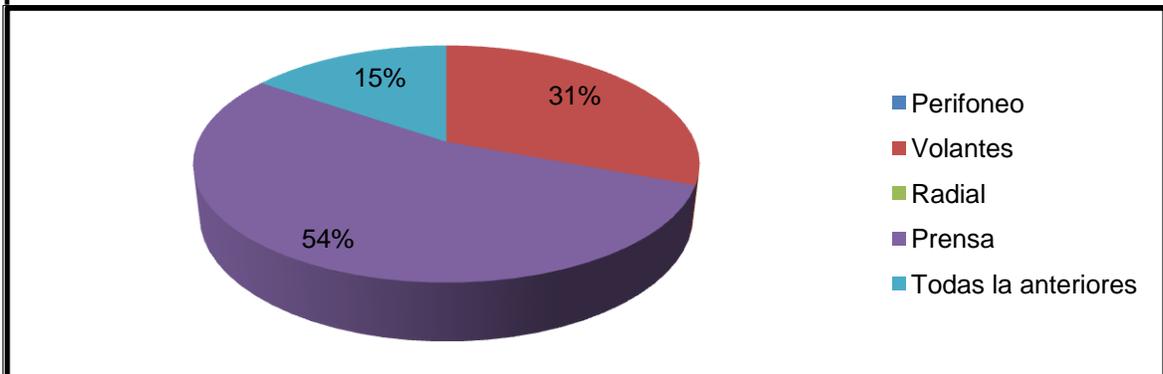
**Gráfica 16. Cuáles de los siguientes factores ha llevado a cabo para atrapar más clientes.**



Fuente: el estudio.

Con respecto a la pregunta cuales son los factores que han llevado a cabo para ganar clientes el 46% respondió que la calidad del servicio o producto; el 23% dice que los precios y finalmente el 31% dice que todas las anteriores. El factor calidad juega un papel relevante si se tiene en cuenta que los clientes no son únicamente las personas que de afuera se acercan a hacer negocios y buscar la satisfacción de sus necesidades, por ello todos los colaboradores de la empresa, que se acercan para que sean atendidas espera que sus expectativas y deseos satisfagan sus necesidades. Entonces la calidad consiste en darle al cliente exactamente lo que él quiere; ni más, ni menos. El servicio debe ser dado por todos en la empresa y la calidad se refleja cuando todos trabajan para el cliente. Por tanto, la calidad es relevante una forma de actuar y participar requiere el serio compromiso de todos.

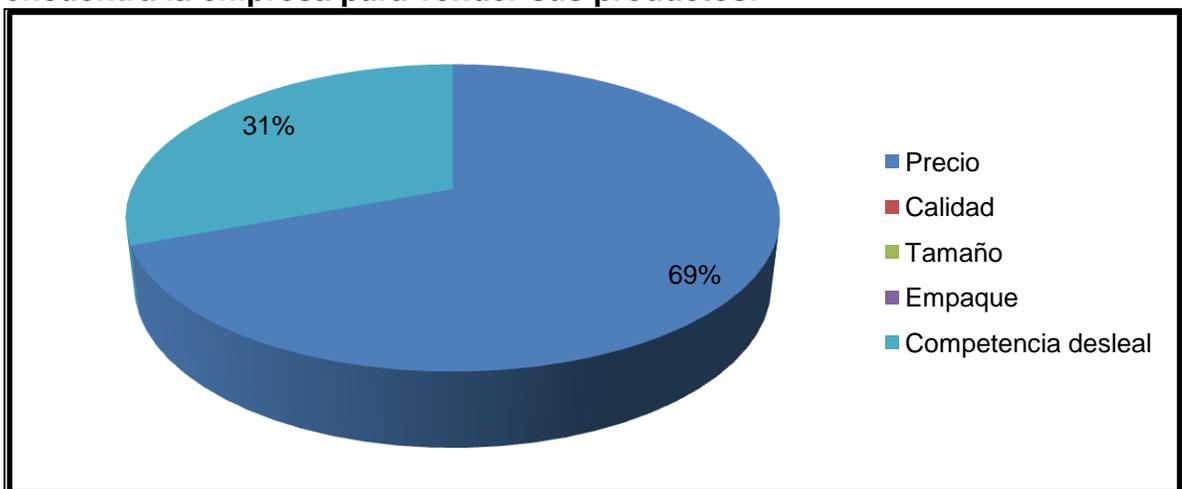
**Gráfica 17. Cuál de los siguientes medios de promoción aplica la empresa para aumentar sus ventas.**



Fuente: el estudio.

Se visualiza en la gráfica que al indagar sobre los medios de promoción que aplica la empresa para aumentar las ventas el 31% considera que los volantes; el 54% dice que la prensa; y tan solo un 15% dice que todas las anteriores. Sea cual fuera la publicidad utilizada, es importante que la organización planifique y establezca una planeación de promoción y publicidad; que le permita identificar los medios para establecer su asignación publicitaria; y a la vez describa las técnicas de ventas; identificando los alcances de la promoción, como también diseñando estrategias promocionales para aprovecharla publicidad de venta personal, relaciones públicas, publicidad gratuita y pagada.

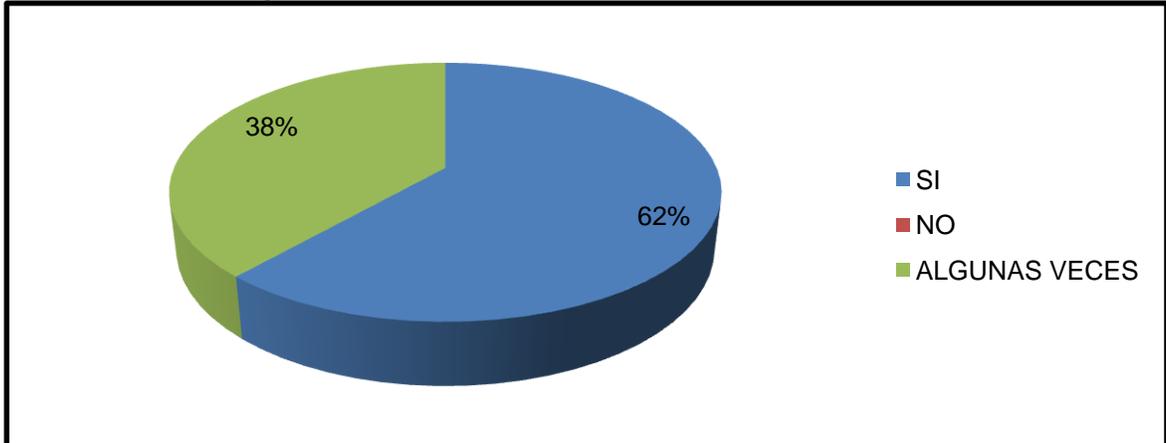
**Gráfica 18. Cuáles son los principales problemas u obstáculos que encuentra la empresa para vender sus productos.**



Fuente: el estudio.

Con relación a los principales problemas u obstáculos que encuentra la empresa para vender sus productos el 69% considera que el precio; el 31% dice que la competencia desleal. Teniendo en cuenta que el precio identifica la importancia del suministro del valor superior al cliente, se debe determinar políticas y estrategias de fijación de los mismos; definiendo el concepto de la variable, precios con base en los factores que exige el mercado; analizando de igual manera los diferentes costos y su relación con la determinación de la estrategia de precio y su importancia en el éxito de la empresa. Por tanto, las políticas de precio no deben ser tomados en forma aislada en la organización, estas deben ser el resultado de una estrategia gerencial integrada que permita al empresario tener claridad sobre su incidencia y relaciones, es por ello indispensable precisar los beneficios, precios y costos relativo que conlleve a una mayor posición competitividad y participación en el mercado de igual manera generación de liquidez y habilidades.

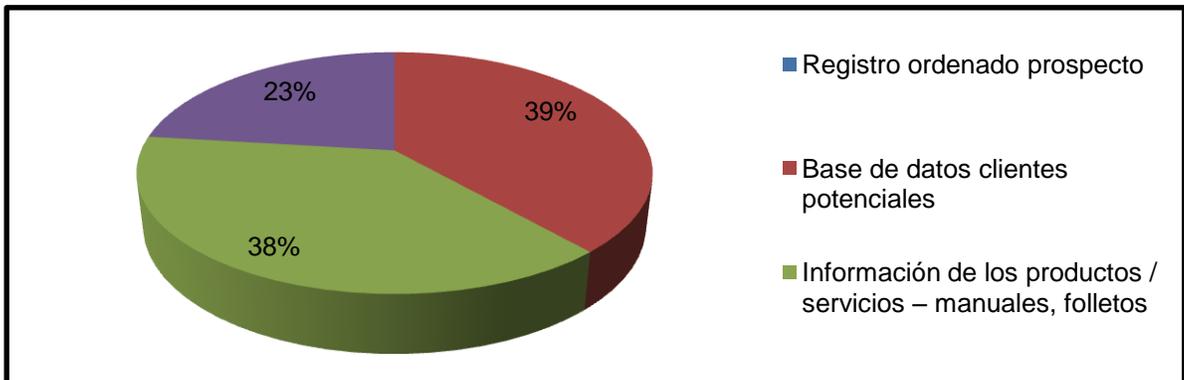
**Gráfica 19. Se tiene planes de motivación para aumentar el rendimiento laboral de los empleados.**



Fuente: el estudio.

Con relación a los planes de motivación para aumentar el rendimiento de los vendedores y cada uno de los empleados el 62% considera que si; mientras que el 38% considera que algunas veces. No sobra resaltar que la constante evolución del mundo empresarial exige que un buen gerente y equipo de colaboradores sean excelentes administradores bien organizados y con un profundo conocimiento de las necesidades y el comportamiento de los clientes externos e internos. Para conseguir que el equipo de apoyo ofrezca su máxima dedicación, motivación, y productividad, y pueden explotar todo su talento resulta indispensable que exista confianza y buena comunicación entre la dirección y el personal. Por ello, motivar al talento humano es muy importante porque la persona sentirá más confianza y por ende mayor sentido de pertenencia. Además estos factores de motivación tienen que ver con: satisfacción profesional, reconocimiento, respecto de los compañeros, habilidad, aptitud, resultados, autonomía, autoconfianza, respeto, así mismo y participación.

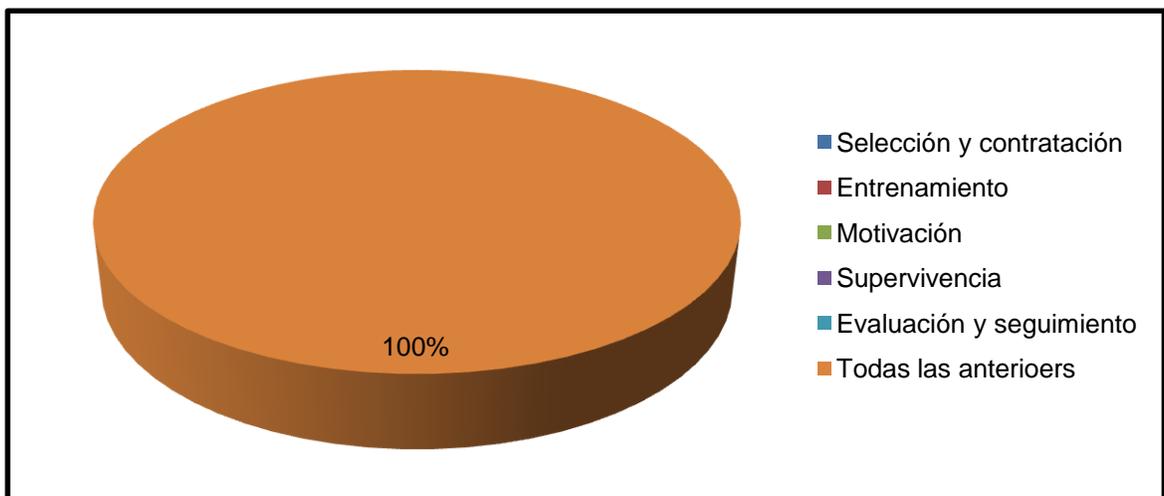
**Gráfica 20. Cuáles de los siguientes instrumentos básicos aplica la empresa en las ventas.**



Fuente: el estudio.

En relación a los instrumentos básicos que aplica la empresa en las ventas se puede ver que el 39% considera que la base de datos de los clientes potenciales, el 38% dice que la información de los productos, servicios, manuales y folletos; y finalmente el 23% dice que la lista de necesidades básicas del cliente por producto o servicios. Los instrumentos básicos que debe aplicar la empresa para mejorar las ventas relaciona un sinnúmero de factores o variables que se pueden enunciar de la siguiente manera: organización, usar la tecnología, identificar los diferentes tipos del cliente, adquirir nuevos, estudiar sus gustos y preferencias, comunicar, ofrecer un servicio excepcional al cliente que le permita satisfacer sus necesidades.

**Gráfica 21. Cree usted que la conformación y administración de la fuerza de venta amplía todo un proceso consistente en:**



Fuente: el estudio.

A la pregunta cree que la conformación y administración de la fuerza de venta amplía todo un proceso consistente en: el 100% de los encuestados respondió que todas las anteriores las cuales conjugan la selección y contratación, el entrenamiento, la motivación, la supervivencia; evaluación y seguimiento. Los procesos de vinculación de personal son fundamentales si se tiene en cuenta que en él se aplican todas las fases requeridas para el cumplimiento del mejor perfil para la organización; es así, como de ahí en adelante lo que se requiere es responsabilidad, mayor productividad y sentido de pertenencia.

## 6.2 MATRIZ DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenta carencia en políticas de promoción y publicidad.</li> <li>• Presunción de alto costo de los productos.</li> <li>• Carece de servicio postventa.</li> <li>• No existen políticas en medios locales.</li> <li>• Lenta reacción frente a las promociones de la competencia.</li> <li>• Deficiencia en el factor motivación a los vendedores y colaboradores internos.</li> <li>• Insuficiencia de instrumentos básicos a aplicar en las ventas.</li> <li>• Deficiencia en investigar los gustos y preferencias de los clientes.</li> <li>• Desconocimiento parcial de la competencia.</li> <li>• No alcanza los objetivos de mercadeo propuestos.</li> <li>• Presenta deficiencias en el plan de marketing estratégico.</li> <li>• Poca utilización de indicadores de gestión.</li> <li>• Administración estratégica cortoplacista.</li> <li>• Se requiere más personal para la estrategia de ventas.</li> <li>• Necesidad de una mayor fuerza de ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar la calidad de productos precios y establecer mejores canales de distribución.</li> <li>• Realizar investigación de mercado.</li> <li>• Crecimiento de la economía regional.</li> <li>• Mantenimiento y liderazgo en el mercado.</li> <li>• Ofrecimiento de productos a través de combos surtidos con precios de oferta.</li> <li>• Nichos de mercado objetivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene conocimiento que la estrategia de venta beneficia a la organización.</li> <li>• Alta calidad de los productos.</li> <li>• Variedad de productos.</li> <li>• Conocimiento del cliente y el mercado.</li> <li>• Se tiene buenas relaciones con proveedores para brindar productos de calidad.</li> <li>• Se tienen establecidos principios corporativos empresariales.</li> <li>• Identifica la importancia del suministro de valor superior al cliente.</li> <li>• Manejo de una alta variedad de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia desleal.</li> <li>• Alta recordación de marca de los competidores.</li> <li>• Los precios de la competencia son relevantes.</li> <li>• La competencia cuenta con puntos estratégicos para su comercialización.</li> <li>• Finalidad de ingresos de nuevos competidores.</li> <li>• Mejor propuesta postventa de la competencia.</li> <li>• El TLC, entrada de nuevos productos.</li> <li>• Saturación del mercado.</li> <li>• Amenaza de sacarla del mercado.</li> </ul>

Fuente: la autora. 2013.

### 6.3 ANÁLISIS DOFA

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impactar con nuevos productos.</li> <li>• Ampliar el posicionamiento de las marcas en el mercado.</li> <li>• Entrega de productos de manera inmediata.</li> <li>• Sentido de pertenencia por parte de los colaboradores.</li> <li>• Diseñar un plan de promoción con productos de bajo precio.</li> <li>• Establecer reducción de costos mediante la utilización de propaganda impresa.</li> <li>• Diseñar precios de lista con los descuentos especiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un mayor desarrollo e investigar el mercado.</li> <li>• Identificar las debilidades y fortalezas de la competencia.</li> <li>• Incrementar la imagen de la empresa como estrategia competitiva.</li> <li>• Preparar estrategias de mercado para hacer frente a la competencia.</li> <li>• Diseñar un plan de publicidad y mercado de la imagen en la variedad de productos, con el fin de fortalecerlos en el mercado.</li> <li>• Incentivar a los colaboradores para incrementar las ventas por promoción de productos.</li> </ul>
ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación y desarrollo de nuevos productos.</li> <li>• Oferta de precios bajos con productos que tienen menos salida</li> <li>• Mejorar la entrega de los productos incrementando el valor agregado.</li> <li>• Mejorar el plan de marketing promocional que conlleve a incrementar las ventas.</li> <li>• Definir claramente los sistemas de promoción y publicidad acorde con las necesidades del cliente.</li> <li>• Atraer nuevos compradores.</li> <li>• Incentivar la compra inmediata con precios de promoción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un programa de investigación y desarrollo en pro de mejorar el producto.</li> <li>• Prepara el talento humano que permita incrementar la venta de productos.</li> <li>• Concretar acuerdos con proveedores justo a tiempo.</li> <li>• Planificar y programar un mejor desarrollo del talento humano como estrategia de venta.</li> <li>• Establecer un precio planeado que permita obtener un nivel de venta adecuado y una ganancia razonable.</li> </ul>

Fuente: la autora. 2013.

## 6.4 TÁCTICAS DE VENTA QUE PERMITAN EL CONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

### **Necesidades del cliente:**

- Determinar necesidades y deseos del cliente.
- Determinar quienes son los clientes.
- Enfocar sus esfuerzos en mejorar procesos y desarrollar métodos y evaluarlos.
- Conciencia que hay necesidades de orden mayor que el cliente tiene y que se deben satisfacer.
- De ser comprendido.
- De ser bien recibido.
- De mayor formalización en la comunicación.
- De planificación que fije objetivos comerciales.
- Escucharle al cliente y preguntarle.

### **Necesidades que conllevan a:**

- Adoptar un enfoque hacia el cliente.
- Tener una mayor fuerza de venta fiable y estable.
- Aumenta la facturación.
- Mejorar la calidad de comunicación interna con los colaboradores.
- Determinar metas y logros que la empresa desee conseguir.

**Observaciones.** Teniendo en cuenta las necesidades del cliente, conlleva a ser tratado como si fuera único, permitiéndole brindar productos y servicios que necesita o requiere y en las condiciones más adecuadas para él, así mismo ofrecer algo adicional que necesite; lo cual conlleva a superar las expectativas.

En ese orden de ideas, para atender a los clientes, se debe conocer sus necesidades, es decir:

- Determinar necesidades y deseos del cliente.
- Determinar quienes son los clientes.
- Enfocar sus esfuerzos en mejorar procesos y desarrollar métodos y evaluarlos.
- Conciencia que hay necesidades de orden mayor que el cliente tiene y que se deben satisfacer.
- De ser comprendido.
- De ser bien recibido.
- De mayor formalización en la comunicación.
- De planificación que fije objetivos comerciales.
- Escucharle al cliente y preguntarle.

Por consiguiente, es importante ser claro, preciso y sencillo con el cliente, hacerle un ambiente dinámico y armónico, siendo positivo; utilizando, además, un lenguaje que se adapte al tipo de lenguaje del cliente. Por ello, escucharle que favorezca la comunicación activa ya sea verbal y no verbal.

De otra parte se debe tener claro que no hay dos clientes iguales. Cada cliente es distinto, con necesidades e intereses diversos. Cuanto más acierte la empresa en proporcionar satisfacción a esos intereses y necesidades, mayor será la probabilidad de conseguir y conservar clientes.

Los clientes necesitan comodidad física: un lugar donde esperar, descansar, hablar o hacer negocios, también necesitan tener la seguridad de que se les atenderá adecuadamente y la confianza de que le podremos satisfacer sus necesidades.

Conocer las necesidades del cliente es parte fundamental en la empresa, se debe tener en cuenta todos los puntos anteriores con el fin de suministrar un buen servicio, satisfacer al cliente y mantener y mejorar la imagen de la empresa.

## 6.5 PROCESO DE VENTA

### LA VENTA

Es una actividad técnica que tiene por objeto identificar clientes potenciales motivarlos para que compren un producto o servicio que satisfaga una necesidad real.

### ACTIVIDAD

Implica un comportamiento que requiere conocimientos, habilidades, actitudes, principios y valores.

### TÉCNICA

Supone un proceso ordenado, eficaz y eficiente.

### CLIENTES POTENCIALES

Que llenen prerequisites claramente identificados.

### MOTIVARLOS

Que se sientan impulsados, con deseos de comprar (teoría Psicológica de motivación) gracias a la gestión del vendedor.

### NECESIDADES

Auténtica - conocida - compartida - evaluada.

### COMPREN

Se centra en la decisión de compra del

## EL PROCESO DE VENTAS

### ¿Como poder vender?

Entrevistar al cliente no garantiza una venta efectiva; la entrevista es tan solo una de las etapas de proceso de venta y el éxito que tengamos en ella, dependerá de nuestra capacidad para:

- Planearla.
- Efectuarla.
- Evaluarla.
- Darle continuidad.

**El proceso de ventas se desarrollará a través de 7 etapas, que comprendidas y puestas en práctica, nos permiten realizar en forma ordenada y eficaz nuestro objetivo que es LA VENTA.**



**Observaciones:** Se considera relevante que dentro del proceso de venta, se tenga en cuenta los ciclos de vida del producto: introducción, crecimiento, madurez, y declinación.

Esta etapa se caracteriza por un crecimiento lento en las ventas. El producto no es conocido todavía y por ello a veces cuesta que los compradores se decidan a adquirirlo. Esta es la etapa de tanteo del nuevo producto o servicio.

Un tipo de producto o servicio realmente innovador podría contribuir a generar un ritmo mayor de crecimiento. Asimismo, el prestigio de la empresa puede influir en la aceptación del producto.

Cuando el producto empieza a ser aceptado en el mercado las ventas empiezan a crecer y los beneficios también. Esto debido a que los costos de fabricación por unidad se reducen, bien por una mayor experiencia en la producción, bien por una producción de mayor volumen.

La demanda es más o menos amplia. El ritmo de crecimiento de las ventas disminuye por la aceptación o saturación del mercado. El comportamiento de los niveles de venta se vuelve más controlado y predecible sin grandes fluctuaciones de un periodo a otro.

Después de la etapa de madurez, las ventas comienzan a descender paulatinamente, principalmente debido a los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores finales, como consecuencia de la aparición de otros conceptos de producto/servicio que se perciben como más avanzados y adecuados a sus necesidades.

Este es el momento de pensar seriamente en sustituir el producto o servicio por otro más acorde a las necesidades, gustos y preferencias de los usuarios finales.

## 6.6 GESTIÓN EFICAZ DE VENTA



Fuente: la autora. 2013.

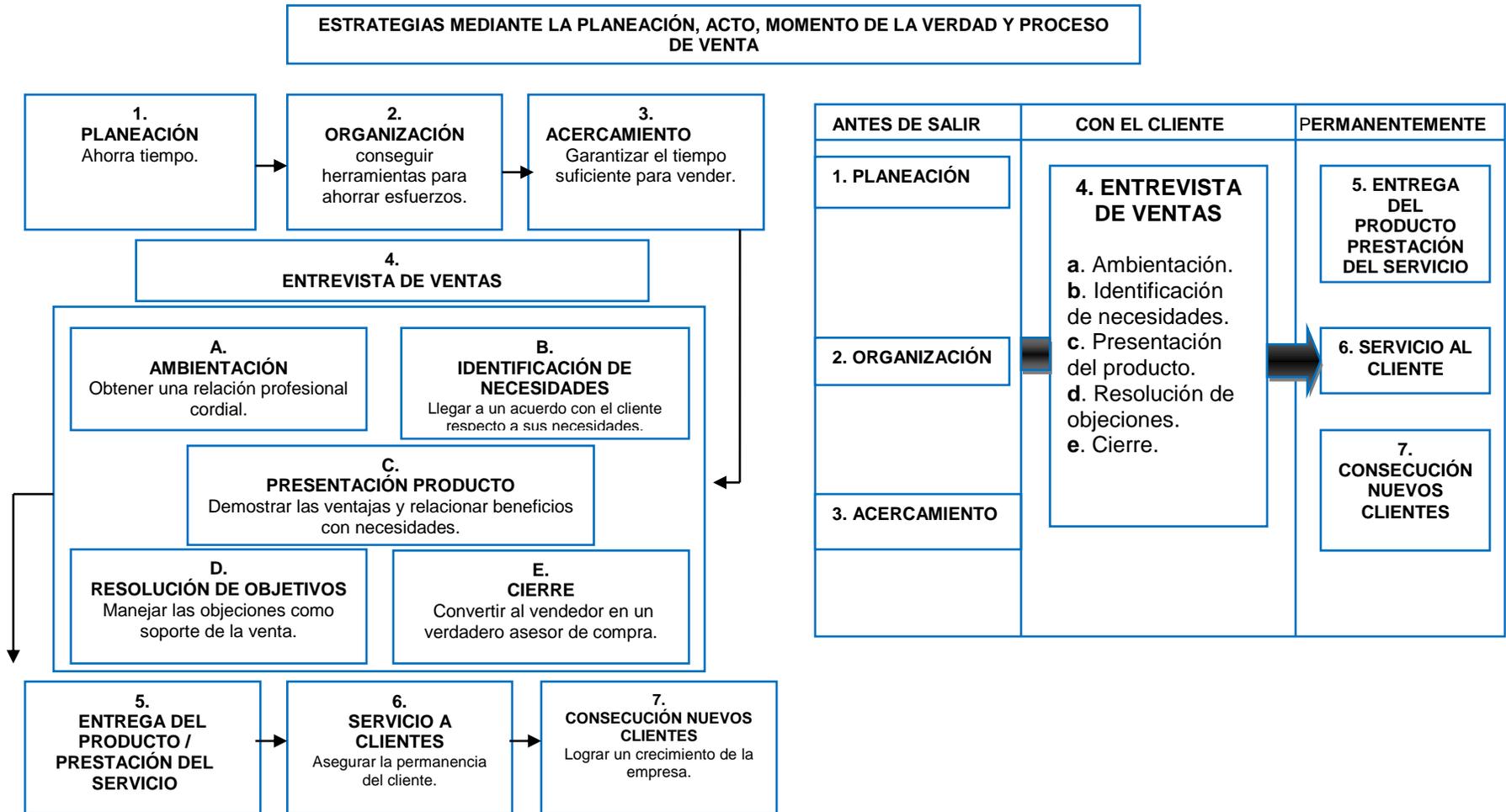
**Observaciones:** Es importante indicar que la función de ventas es una de las partes más relevantes a nivel comercial y de marketing de la empresa. De ahí que la empresa Kokoriko a través de sus colaboradores es vender bien y crear una mayor clientela leal.

Realizar una venta exitosa, generara éxito en el negocio y persuadir a otros para que acepten sus ideas, después de escuchar sus objeciones que poseen a lo que les esta proponiendo. Por consiguiente vender requiere el contacto personal con los clientes potenciales; es un proceso para obtener compromiso y proporcionar una retroalimentación valiosa del mercado.

Así mismo, la promoción y comunicación de los productos y servicios tiene el propósito de estimular la compra de los mismos en sus procesos de comercialización, de ahí que se espera que los elementos de promoción de ventas; se desarrolle mayor fidelización, atracción de nuevos clientes y publicidad voz a voz; planificación y programación de implantación de promoción, formas de analizar y verificar la eficiencia y rendimiento de medios o campañas; como revisión y análisis del cumplimiento de los objetivos.

Por tanto, la promoción de ventas conlleva a dar a conocer los productos y servicios de la empresa kokoriko al mayor número de clientes potenciales; proponiendo de esta manera la compra permanente de sus productos comunicando sus características y ventajas es decir, informando para persuadir al consumidor; que genere, mejore y refuerce la imagen de la empresa; aumentando la necesidad de productos.

## 6.7 ESTRATEGIAS MEDIANTE LA PLANEACIÓN, ACTO, MOMENTO DE LA VERDAD Y PROCESO DE VENTA



**Observaciones:** La planeación conlleva a ordenar el trabajo paso a paso de acuerdo a los objetivos de venta que se tienen. Por ejemplo: reducir el mínimo los riesgos y aprovechar al máximo los recursos y oportunidades que se tienen; Registrar información valiosa sobre los clientes, el mercado en general y la competencia; Identificar características y beneficios de los productos / servicios. Evitar errores frente a los clientes; Adquirir confianza para tratar a cada cliente.

La organización se refiere a la elaboración y disposición de los recursos que se requieren para ejecutar el plan de actividades.

**Objetivo:** El objetivo de esta etapa es reducir el tiempo y el esfuerzo que requiere la labor de ventas, mediante la utilización de herramientas específicas de trabajo que permitan convertir la planeación en ejecución.

No sobra indicar que las actividades de la organización deben hacer referencia a:

Investigar el mercado (los clientes); analizar necesidades del cliente y beneficios del producto o servicio; identificar claramente ventajas y desventajas del producto frente a la competencia; estudiar y resolver las objeciones; elaborar herramientas para registrar resultados; diseñar un calendario programa de actividades a corto mediano y largo plazo.

Al desarrollar estas actividades se pueden elaborar los siguientes instrumentos.

- Registro ordenado prospectos.
- Base de datos de clientes potenciales.
- información de los productos/servicios-manuales, folletos
- Lista de necesidades básicas del cliente por producto/ servicio.
- Lista de beneficios de los productos/servicios por segmento.
- Lista de objeciones con posibles argumentaciones.

En cuanto al acercamiento consiste en programar la entrevista de ventas y se dá cuando el vendedor logra hablar o ponerse en contacto con el cliente.

Es importante tener en cuenta que el acercamiento .NO es la venta en sí.

El objetivo de esta etapa es garantizar la entrevista con el cliente, evitando de este modo pérdidas innecesarias de tiempo que podrían utilizarse logrando otra venta.

La entrevista de ventas es la comunicación que el vendedor establece con el cliente para satisfacer sus necesidades a través del producto.

El objetivo de la entrevista de ventas es captar toda la atención del cliente, analizar con él la conveniencia de adquirir el producto y facilitar su decisión de compra.

Se desarrolla a través de 5 fases:

- Ambientación
- Identificación de necesidades
- Entrega del producto
- Resolución de objeciones
- Cierre

Se tendrá éxito en la entrevista de ventas si logra que:

- El cliente en perspectiva sea consciente de sus necesidades reales.
- Se evalúe conjuntamente si a través del producto, es posible resolver el problema o satisfacer la necesidad del cliente.
- El cliente se motive y actúe con rapidez en la resolución de dicho problema.

Es la fase del proceso de ventas en donde se desarrolla el servicio contratado (Hace entrega formal del producto/ Servicio) y se da asesoría al cliente para su manejo, utilización y mantenimiento.

En este momento es cuando el cliente siente verdaderamente propio el producto/servicio que ha adquirido, y por lo tanto puede encontrarse:

- Ansioso.
- Importante.
- Preocupado.

Y por lo tanto espera del vendedor:

- Consideración.
- Cuidado.
- Atención.
- Cordialidad.

Con respecto al servicio a cliente. Es el seguimiento mediante el cual el vendedor se acerca al cliente para satisfacer sus necesidades y anticiparse a sus deseos. Se fundamenta en la actitud permanentemente positiva del vendedor.

Un efectivo servicio a los clientes pretende:

- Mantener la relación con el cliente después de que éste haya aceptado comprar.
- Asesorar al cliente después de la compra en el manejo del producto/servicio.
- Resolver problemas surgidos con el producto/servicio.
- Verificar el cumplimiento de la negociación.
- Obtener información sobre el consumidor final.
- Identificar nuevas necesidades
- Lograr que la clientela continúe proporcionando un flujo de pedidos.

Una estrategia profesional para mantener con éxito una clientela, consiste en proporcionar oportunamente a los clientes los servicios que demanden y no solamente atenderlos ante la eventualidad de quejas o reclamos.

En consecuencia, existen dos dimensiones importantes dentro de este tipo de seguimiento:

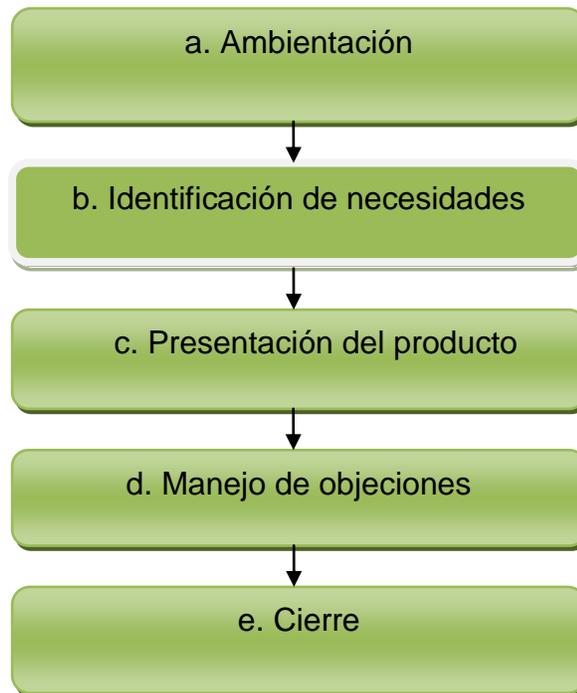
- Por una parte brindar asesoría al comprador para que emplee adecuadamente el producto/servicio.
- Por otra parte, crear las bases para establecer nuevos negocios.

La consecución de nuevos clientes. Es el conjunto de actividades que el vendedor realiza permanentemente para localizar, evaluar y planear el contacto con nuevos clientes. La esencia de las ventas está en la planeación y su motor está en la consecución de nuevos clientes

Esta actividad implica:

- Información.
- Fuente de candidatos.
- Actualización.
- Banco de datos.
- Preselección.
- Identificación de clientes potenciales.

Vale la pena mostrar las fases de la entrevista de venta a saber:



Para llevar con éxito cada fase de la entrevista, es indispensable llenar ciertos prerequisites:

- Para la ambientación : Conocer el estado psicológico del cliente
- Para la identificación de necesidades: Diagnosticar las situaciones del cliente
- Para presentar el producto: Conocer a fondo sus características y beneficios.
- Para resolver objeciones: Identificar los motivos de compra.
- Para un cierre efectivo: proporcionar apoyo y seguridad al cliente.

Luego de presentar el producto, vendrán las objeciones del cliente; recuerde que toda objeción es la verdadera clave para descubrir la necesidad real del cliente.

- Los objetivos del vendedor en esta etapa son:
- Clarificar las inquietudes y prejuicios del cliente respecto al producto o servicio.
- Identificar sus razones para no comprar (objeciones).
- Diferenciar las objeciones de las disculpas, desbaratando las disculpas.
- Resolver sistemáticamente las objeciones.

Pocas ventas tienen lugar sin que se presenten objeciones por parte del cliente; incluso aquellos clientes que están seriamente decididos a adquirir el producto/servicio, hacen objeciones al respecto.

Las objeciones no deben desanimar ni atemorizar al vendedor. Por el contrario, deben ser consideradas como una parte normal del proceso de la venta, teniendo en cuenta que una objeción sincera refleja generalmente interés en adquirir el producto. En consecuencia es fundamental que el vendedor aprenda a distinguir las objeciones propiamente dichas de los pretextos o disculpas.

Por consiguiente, las objeciones para un cliente.

Son su forma de expresar temor, inseguridad, ignorancia o falta de información y representan un medio para:

- Resistirse a la influencia del vendedor.
- Evitar la necesidad de hacer un cambio.
- Sentirse importante.
- Solicitar información mas precisa y completa.
- Adquirir seguridad antes de tomar la decisión de compra.

De otra parte las objeciones para un vendedor son instrumentos para:

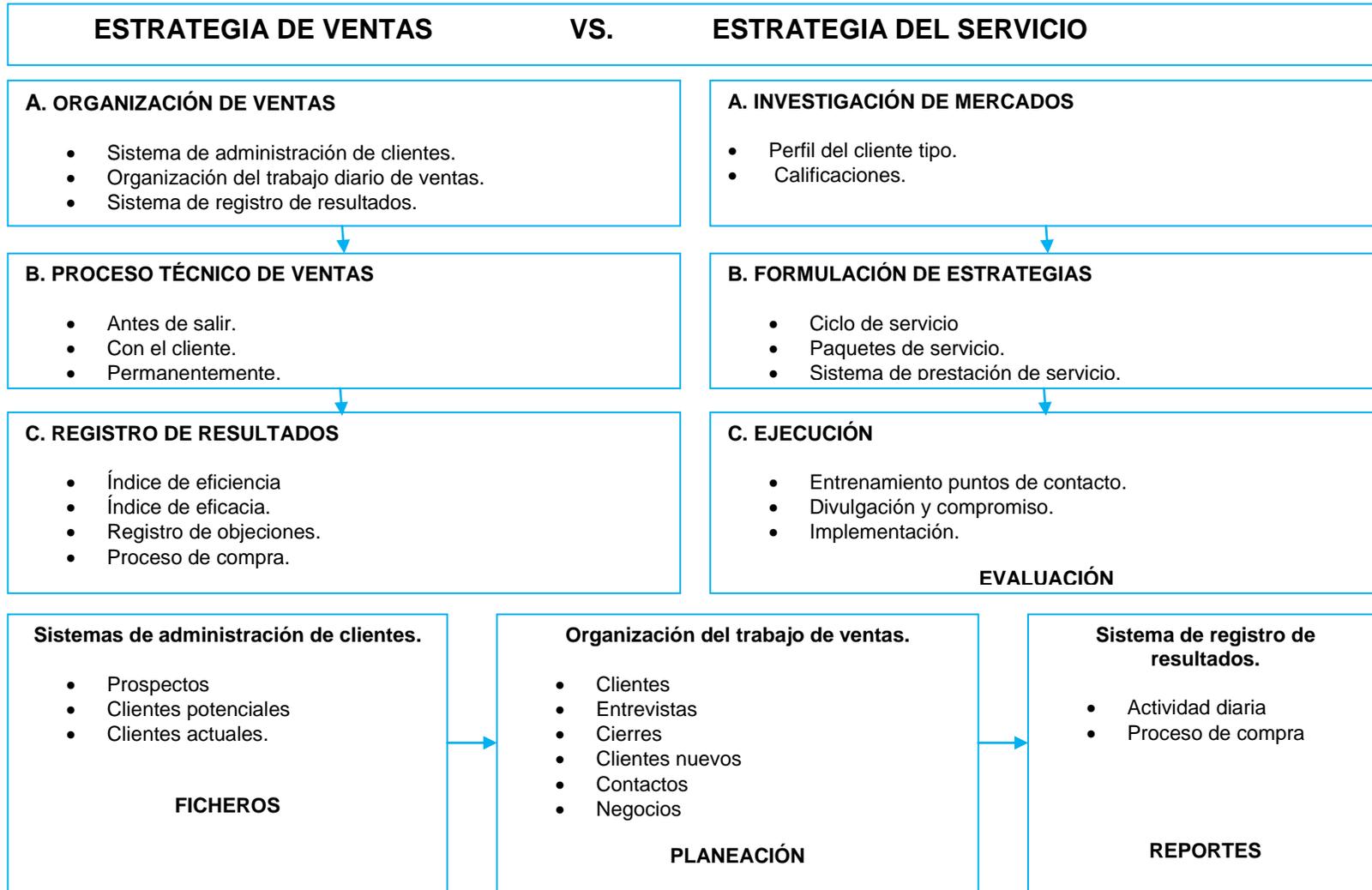
- Conocer la reacción del cliente ante su oferta.
- Descubrir posibles motivos de compra.
- Poner en evidencia las ventajas de su producto frente a la competencia.
- Provocar el deseo de compra en el cliente.

De ahí que la objeción constituye un punto de diferencia entre vendedor - cliente y representa un motivo racional de no compra.

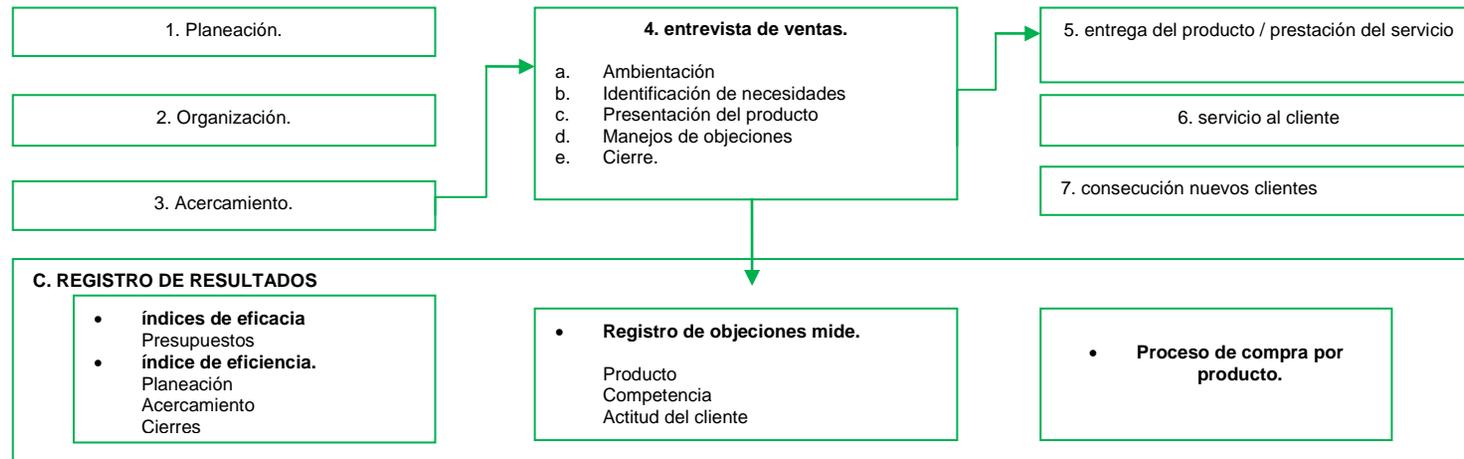
Aunque es infinito el número de objeciones que pueden presentarse, éstas se agrupan en 5 categorías:

1. A la entrevista al vendedor.
2. A la necesidad.
3. Al producto.
4. A la organización.
5. Al precio al plazo.

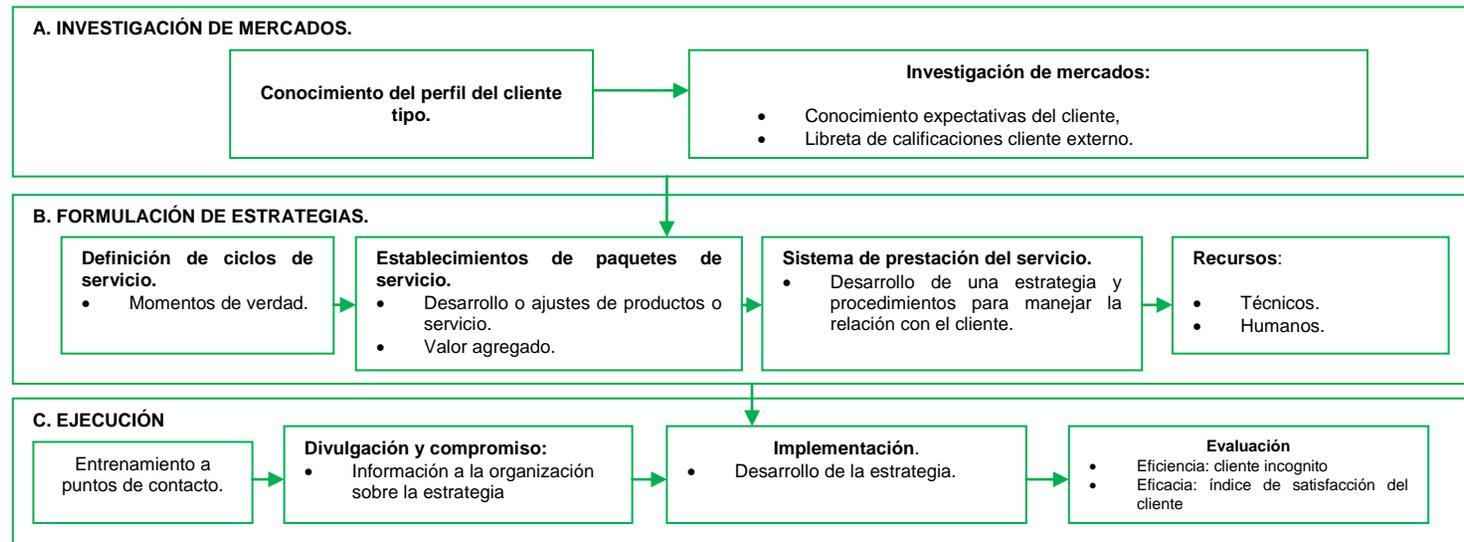
## 6.8 FUNDAMENTOS DE LA ESTRATEGIA



## 6.9 PROCESO TÉCNICO DE VENTAS



### LA ESTRATEGIA DEL SERVICIO.



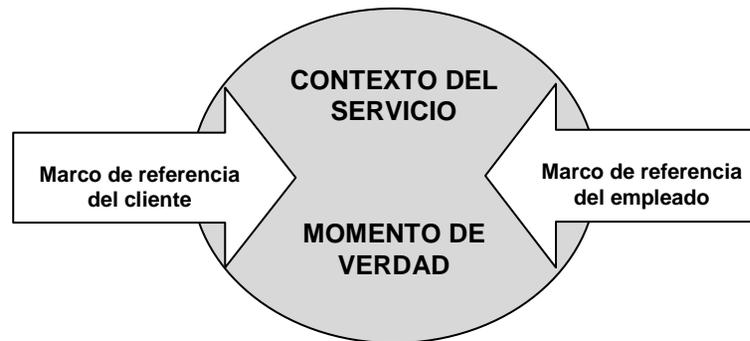
## 6.10 ESTRATEGIAS DE VENTAS



### Modelo de un momento de verdad

#### INSUMOS

- Actitudes
- Valores
- Creencias
- Deseos
- Sentimientos
- Expectativas



#### INSUMOS

- Actitudes
- Valores
- Creencias
- Deseos
- Sentimientos
- Expectativas

**Observaciones:** Teniendo en cuenta las estrategias de venta a partir de sus procesos: planeación, organización, acercamiento, entrevista de ventas, entrega del producto o prestación del servicio; servicio a clientes y consecución de nuevos clientes. Incluye también la relación de un modelo de momento de verdad que establece insumos como marco de referencia cliente- empleado. Lo cual permitirá comprender que la empresa kokoriko debe desarrollar todas sus capacidades para garantizar que el marco referencial de sus colaboradores coincida con el marco referencial de los clientes para asegurar, de esta forma, que cualquier contacto del cliente con la empresa sea agradable.

Algunas de las acciones que se pueden emprender para este propósito son: desarrollar adecuados procesos de selección, capacitación permanente (en lo técnico y en cuanto a la sensibilización hacia el servicio), programas de desarrollo de personal, establecimiento de políticas claras con relación al servicio, entre otras.

Por consiguiente un momento de verdad es ese preciso instante en que el cliente se pone en contacto con nuestro negocio y, sobre la base de ese contacto, se forma una opinión acerca de la calidad del servicio y virtualmente de la calidad del producto.

El cliente entra en contacto con la empresa en cualquier momento, de cualquier forma: porque visita la empresa, o recibe la visita de un empleado de la misma, o porque hace una llamada telefónica, o ve su publicidad, o ingresa a su página web, o remite un correo electrónico, o recibe una carta, es decir, de múltiples maneras.

Lo interesante del asunto es que de acuerdo con la calidad de ese contacto el cliente califica el servicio e incluso el producto de la empresa, muchas veces sin siquiera conocerlo. Como existen tantas posibilidades de que el cliente tenga momentos de verdad con la empresa, ésta debe estar preparada para conseguir que todos y cada uno de ellos sean agradable para el cliente.

Es en los momentos de verdad en donde se hacen clientes o se pierden clientes. Constituyen una oportunidad única para fidelizar los clientes actuales de la empresa y acrecentar su base de clientes. En consecuencia, la empresa debe estar siempre preparada para dar respuestas adecuadas a los momentos de verdad de los clientes y conseguir que éstos sean satisfactorios para ellos.

## 7. CONCLUSIONES

Acorde con los objetivos propuestos, permitió reflexionar sobre las estrategias para incrementar las ventas en la empresa Kokoriko, mediante la excelente calidad de las materias primas, un proceso de producción debidamente asegurado y controlado en calidad que maximice el valor nutritivo de cada producto y se ponga en los zapatos de los consumidores; es decir, que obligue a la empresa a generar permanentemente productos y servicios de calidad competitivo; siendo así, oportuno y económico para poder satisfacer a sus clientes. Lo anterior implica programación de las operaciones, en la utilización de los recursos y en general en el desarrollo de la organización.

La empresa Kokoriko debe procurar por estar a la cabeza por su ejemplo, y los competidores que traten de servir sus procesos. Debe buscar el éxito y establecer principios para el manejo de sus operaciones bien diseñadas; mejorando los sistemas ya existentes de eficiente presentación de servicios a los clientes. Por consiguiente, la estrategia del servicio debe consistir en ofrecer rapidez, eficiencia, bajos precios, y lo más importante, comodidad para los clientes.

El diagnóstico permitió establecer generalidades tales como: la empresa tiene establecida una política de ventas, la cual beneficia a todas las áreas funcionales de la misma.

Se destaca que la calidad del servicio o producto, es la clave fundamental para fidelizar a los clientes. Un aspecto relevante tiene que ver con la aplicación de medios de promoción con respecto a volantes y prensa regional, para hacer conocer sus productos y servicios, que conllevan a aumentar las ventas. Sin embargo se presentan obstáculos para vender los productos y tiene que ver con el precio de los mismos.

Es importante indicar que el sistema de pago es de contado y a crédito. De otra parte, se establece que las áreas del mercado que cubre la empresa es de carácter racional; así mismo se manifiesta que la empresa conoce tanto a sus clientes como el mercado de sus productos; también se indica por parte de los empleados que se debe tener mayor motivación para aumentar el rendimiento de los vendedores y cada unos de sus empleados.

Dentro de los instrumentos básicos que aplica la empresa en el proceso de ventas es conveniente establecer la base de datos de los clientes potenciales, la información de los productos y servicios; al igual que la lista de necesidades básicas del cliente de manera generalizada. Con respecto a la investigación de mercados, se establecen que se realizan a veces. De otra parte, las características de mayor influencia por parte de los colaboradores, permiten indicar que poseen un pensamiento creativo, son conversadores, persuasivos,

comunicador eficaz, dinamizador y procuran por solucionar problemas del que hacer cotidiano.

Los resultados de la matriz DOFA, indican que existen fortalezas, tales como: alta calidad de los productos, conocimiento del cliente y el mercado; se tienen buenas relaciones con proveedores; posee los aspectos corporativos y se tiene gran variedad de productos. Así mismo, dentro de las oportunidades se debe procurar por mejorar los canales de distribución; realizar en forma más permanente y continúa investigación de mercados, que permita mantener el liderazgo entre otras.

En ese orden de ideas, las estrategias propuestas establecen: impactar con nuevos productos; ampliar el posicionamiento de la marca en el mercado; diseñar precios de lista con descuentos especiales; identificar debilidades y fortalezas de la competencia, preparar el talento humano que permita una mayor supervivencia, rentabilidad y crecimiento.

## 8. RECOMENDACIONES

- Procurar por una filosofía empresarial que conlleve a la mejora continua que genere en la empresa nuevos valores y contribuyan a modificar la cultura existente en beneficio del cliente.
- Satisfacer en forma ágil y oportuna los requerimientos del cliente, evitando un cliente insatisfecho.
- Realizar semanalmente ejercicios de autoevaluación o retroalimentación, con la participación de todos sus colaboradores, que permita evaluar y perfeccionar su aptitud y actitud para gestionar los cambios.
- Desarrollar estrategias de venta a partir del conocimiento de los puntos fuertes y débiles de los productos y servicios que ofrece.
- Implementar controles para comprobar si los planes de venta se efectúan de manera dinámica, armónica, productiva y competitiva.
- Establece claramente el plan que optimiza los productos, las técnicas de venta y los servicios de la empresa, adecuándolos a las necesidades de los clientes
- Dar a conocer los productos y servicios de la empresa al mayor número de clientes potenciales, que conlleve a mejorar y reforzar la imagen empresarial y aumentar la necesidad de productos y servicios.
- Tener claro que el éxito de la empresa se obtiene promocionando, desarrollando y perfeccionando los productos y servicios en el mercado actual, ampliado y futuros.
- No olvidar que la lealtad del cliente se relacionan siempre con la totalidad de la empresa. No puede ser llevado a cabo por solo una área funcional o de gestión de la empresa.
- Tener presente que la competitividad del mercado es: clientes que siempre serán críticos, competencia en crecimientos, mercados cambiantes y menos exclusividad en los productos y servicios.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALCALDÍA DE VILLAVICENCIO. Secretaria de desarrollo municipal. 2012. 180 p.
- ANDERSON Hair. Pronostico de ventas. Editorial. Serie Norma Desarrollo gerencial. 1994. 146 p.
- ANZOLA ROJAS, Sérvulo. Administración de pequeñas empresas. Editorial. Mac Graw Hill. 2003. 346 p.
- ANZOLA ROJAS, Sérvulo. De la idea a su empresa. Una guía con los nuevos empresarios. Limusa Noriega editores. 2003.155 p.
- CHAVARRO PORRAS, Luz Mary. Prospectiva. Editorial UNAD. 2002. 249 p.
- DRUCKER F. Peter. Drucker para todos los días. 366 días. De reflexión clave. Grupo editorial Norma. 2006. 424 p.
- FLÓREZ ANDRADE, Julio. Como crear y dirigir la nueva empresa. Ecoe ediciones. Segunda edición. Bogotá. D.C., febrero de 2012. 287 p.
- FOX J. Jffrey. Como llegar a ser gerente. Reglas para ascender la cima de cualquier organización. Editorial Normas. S.A. 2002. 182 p.
- GARCÍA ASCA, Fernando. Gestión comercial de la Pyme herramientas y técnicas básicas para gestionar eficazmente su empresa. Primera edición. Bogotá D.C, agosto. 2010. 246 p.
- GITOMER Jeffrey, Presidente de negocios de servicios de marketing Charlotte, Carolina del Norte. Artículo adaptado de la revista Entrepreneur, Junio de 1995. 118 p.
- GOBERNACIÓN DEL META. Secretaria de Planeación y Desarrollo Territorial. 2012. 164 p.
- JOHNSON Spencer. Supervendedores. Editorial serie norma. Desarrollo gerencial. 1988. 262 p.
- LERMA GONZÁLEZ, Héctor Daniel. Metodología de la investigación. Cuarta edición. Ecoe ediciones. Bogotá D.C., 2009. 193 p.
- MATEO CAMPOY, Daniel. Gestión emprendedora. Estrategias y habilidades para el emprendedor actual. Ediciones de la U. 2010. Primera edición. 312 p.

WELLINGTON Patricia. Como brindar un excepcional servicio integral al cliente. Editorial. Mac Graw Hill. Bogotá D.C., 1998. 315 p.

ZAMBRANO VALDIVIESO, Oscar Javier. Lograr la fidelización de sus clientes. Un reto organizacional. Editorial seminarios andinos. E.U., junio de 2007. 169 p.

## **ANEXOS**

## ANEXO A. FORMATO DE ENCUESTA



FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES  
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN VIRTUAL Y A DISTANCIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
VILLAVICENCIO  
2013

Encuesta No. \_\_\_\_

**Objetivo.** Encuesta dirigida al personal que integra la empresa Kokoriko, con el objetivo de analizar e identificar los procesos de venta.

1. Se tiene definido un plan de ventas antes de dirigirse a los posibles clientes.

- a. \_\_\_\_ Nunca  
b. \_\_\_\_ A veces  
c. \_\_\_\_ A menudo  
d. \_\_\_\_ Siempre

2. Se desarrollan estrategias de venta y se comprueba el desarrollo de las operaciones.

- a. \_\_\_\_ Nunca  
b. \_\_\_\_ A veces  
c. \_\_\_\_ A menudo  
d. \_\_\_\_ Siempre

3. Considera importante el aprendizaje de las aptitudes y técnicas de venta.

- a. \_\_\_\_ Si  
b. \_\_\_\_ No  
c. \_\_\_\_ Algunas veces

4. Aprovecha la tecnología para organizarse y facilitar más las operaciones.

- a. \_\_\_\_ Nunca  
b. \_\_\_\_ A veces  
c. \_\_\_\_ A menudo  
d. \_\_\_\_ Siempre

5. Detecta las necesidades de los clientes para poder adaptar una propuesta.

- a. \_\_\_\_ Nunca  
b. \_\_\_\_ A veces  
c. \_\_\_\_ A menudo  
d. \_\_\_\_ Siempre

6. Recurre a estudios para aumentar conocimiento del sector y los clientes.

- a. \_\_\_\_ Nunca  
b. \_\_\_\_ A veces  
c. \_\_\_\_ A menudo  
d. \_\_\_\_ Siempre



16. Cuáles de los siguientes factores ha llevado a cabo para capturar más clientes.

- a. \_\_\_\_\_ Calidad del servicio o producto
- b. \_\_\_\_\_ Excepcional atención.
- c. \_\_\_\_\_ Precios
- d. \_\_\_\_\_ Promoción y publicidad
- e. \_\_\_\_\_ Canales de distribución
- f. \_\_\_\_\_ Todas las anteriores

17. ¿Cuál de los siguientes medios de promoción aplica la empresa para aumentar sus ventas?

- a. \_\_\_\_\_ Perifoneo
- b. \_\_\_\_\_ Volantes
- c. \_\_\_\_\_ Radial
- d. \_\_\_\_\_ Prensa
- e. \_\_\_\_\_ Todas las anteriores

18. ¿Cuáles son los principales problemas u obstáculos que encuentra la empresa para vender sus productos?

- a. \_\_\_\_\_ Precios
- b. \_\_\_\_\_ Calidad
- c. \_\_\_\_\_ Tamaño
- d. \_\_\_\_\_ Empaque
- e. \_\_\_\_\_ Competencia desleal

19. Se tiene planes de motivación para aumentar el rendimiento laboral de los empleados.

- a. \_\_\_\_\_ Si
- b. \_\_\_\_\_ No
- c. \_\_\_\_\_ Algunas veces

20. ¿Cuáles de los siguientes instrumentos básicos aplica la empresa en las ventas?

- a. \_\_\_\_\_ Registro ordenado prospecto
- b. \_\_\_\_\_ Base de datos clientes potenciales
- c. \_\_\_\_\_ Información de los productos / servicios – manuales, folletos
- d. \_\_\_\_\_ Lista de necesidades básicas del cliente por producto / servicio
- e. \_\_\_\_\_ Lista de beneficios de los productos / servicios por segmento
- d. \_\_\_\_\_ Lista de objeciones con posibles argumentaciones

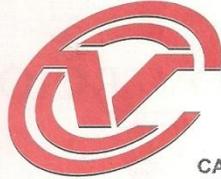
21. Cree usted que la conformación y administración de la fuerza de venta amplía todo un proceso consistente en:

- a. \_\_\_\_\_ Selección y contratación
- b. \_\_\_\_\_ Entrenamiento
- c. \_\_\_\_\_ Motivación
- d. \_\_\_\_\_ Supervivencia
- e. \_\_\_\_\_ Evaluación y seguimiento
- f. \_\_\_\_\_ Todas las anteriores

**GRACIAS POR SU APOYO Y COLABORACIÓN**

## ANEXO B. CÁMARA DE COMERCIO

No. 3833001



### CÁMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO

CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO  
CERTIFICADO DE MATRICULA MERCANTIL

Número de operación: 011571111165 Fecha: 20111111 Hora: 15:31:34 Pagina : 1

VISITENOS EN NUESTRA PAGINA WEB [www.ccv.org.co](http://www.ccv.org.co)

CERTIFICADO DE MATRICULA DE AGENCIA  
LA CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO , CON FUNDAMENTO EN LAS  
MATRICULAS DEL REGISTRO MERCANTIL, CERTIFICA:

NOMBRE DE LA AGENCIA : KOKORICO VILLACENTRO  
SIGLA : AVESCO S.A.  
MATRICULA NO: 00115113 DEL 8 DE JULIO DE 2004  
DIRECCION: AV 40 C.CIAL UNICENTRO LC 321  
TELEFONO FIJO 1 : 6733209  
BARRIO : MAIZARO  
MUNICIPIO : VILLAVICENCIO

CERTIFICA :

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : CL 24 F 94-51  
MUNICIPIO : BOGOTA D.C.  
E-MAIL COMERCIAL: carolinariano.avesco.com.co

CERTIFICA :

NOMBRE DE LA SOCIEDAD (CASA PRINCIPAL) : COMPAÑIA COMERCIAL E  
INDUSTRIAL LA SABANA AVESCO S.A.  
DOMICILIO CASA PRINCIPAL : BOGOTA D.C.  
NIT CASA PRINCIPAL : 860025461-0

CERTIFICA :

ADMINISTRADOR :  
VILLA CUARTAS ORLANDO DE JESUS , C.C. : 00019494931

CERTIFICA :

QUE EN EL FORMULARIO DE MATRICULA Y SUS ACTUALIZACIONES  
POSTERIORES CONSTAN LOS SIGUIENTES DATOS:

CERTIFICA :

ACTIVIDAD ECONOMICA:  
EXPENDIO A LA MESA DE COMIDAS PREPARADAS EN RESTAURANTES  
ELABORACION DE PRODUCTOS CARNICOS  
ACTIVOS VINCULADOS AL ESTABLECIMIENTO : \$ 74,000,447  
RENOVÓ EL AÑO 2011 EL 29 DE MARZO DE 2011

LA MATRICULA EN CAMARA DE COMERCIO NO IMPLICA PERMISO O  
AUTORIZACION DE FUNCIONAMIENTO.



**CÁMARA DE COMERCIO**  
**DE VILLAVICENCIO**  
CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO  
CERTIFICADO DE MATRICULA MERCANTIL

Número de operación:011571111165 Fecha: 20111111 Hora: 15:31:34 Pagina : 2

CERTIFICA:

LA INFORMACION ANTERIOR HA SIDO TOMADA DIRECTAMENTE DE L  
FORMULARIO DE MATRICULA DILIGENCIADO POR EL COMERCIANTE.

DE ACUERDO CON LO PREVISTO EN LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS DE  
INSCRIPCION QUE SE CERTIFIQUEN, QUEDAN EN FIRME CINCO (5) DIAS  
DESPUES DE SU REGISTRO, SIEMPRE Y CUANDO NO SEAN OBJETO DE LOS  
RECURSOS EN LA VIA GUBERNATIVA (REPOSICION, APELACION O QUEJA)

VALOR DEL CERTIFICADO : \$1900

DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1995 Y LA AUTORIZACION IMPARTIDA POR  
LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, MEDIANTE EL OFICIO DEL 18 DE  
NOVIEMBRE DE 1996, LA FIRMA MECANICA QUE APARECE A CONTINUACION TIENE PLENA  
VALIDEZ PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES

## ANEXO C. CARTA SOLICITUD TRABAJO DE CAMPO

Villavicencio, abril 2 de 2012

Señor  
**ORLANDO VILLAS CUARTAS**  
Gerente General  
**KOKORIKO**  
Villavicencio

**Ref: Solicitud de permiso y apoyo para desarrollar trabajo de grado, como opción para optar el título de Administrador de Empresas.**

Respetado señor Villas.

Reciba un cordial saludo.

Soy estudiante de la Fundación Universitaria Los libertadores del Programa de Administración de Empresas. Estoy solicitando su apoyo y colaboración para realizar dicho proceso académico, mediante el trabajo de grado denominado **"PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LAS VENTAS EN LA EMPRESA KOKORIKO DE VILLAVICENCIO"**.

De antemano gracias por su apoyo y colaboración.

Cordialmente,

*Leidy Prada Medina.*  
**LEIDY JOAQUINA PRADA MEDINA**  
C.C. 1.120.352.751 de Granada

**AVESCO S.A.**  
VILLAVICENCIO 1  
C.C. 231212

*Emmi*  
*du*  
19494931 Bb

## ANEXO D. CARTA APROBACIÓN TRABAJO DE CAMPO.



Estudiante  
**LEIDY JOAQUINA PRADA MEDINA**  
Fundación Universitaria Los libertadores  
Villavicencio – Meta

Asunto: Respuesta solicitud de permiso de apoyo para desarrollar el trabajo de grado denominado "**PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LAS VENTAS EN LA EMPRESA KOKORIKO DE VILLAVICENCIO**".

Permítame informarle que estudiada la solicitud, la empresa autoriza dicho trabajo académico; teniendo en cuenta que se debe de dejar una copia final del proceso investigativo, para que la empresa realice los correctivos necesarios con respecto a la problematización evidenciada por usted.

Lo anterior para que la Empresa Kokoriko, sea más eficiente y eficaz en sus operaciones.

Cordialmente,

  
**ORLANDO VILLAS CUARTAS**  
C.C. 19.494.931 de  
Gerente General



## ANEXO E. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tiempo  <b>Actividades</b>	Períodos							
	Mes I de 2012				Mes II de 2012			
	Semanas							
	1	2	3	4	1	2	3	4
Recolección de información.	■	■	■	■				
Contextualización y análisis de la información.	■	■						
Estructurar la información para la elaboración el trabajo.	■	■						
Elaborar la descripción y formulación del problema.	■	■						
Elaborar los objetivos del anteproyecto.	■	■						
Realizar los marcos de referencia.	■	■						
Establecer la metodología del trabajo de la investigación.	■	■						
Cronograma de actividades - presupuesto y financiación.	■	■						
Entrega anteproyecto.		■						
Trabajo de campo – aplicación de técnicas e instrumentos.		■	■	■				
Análisis e interpretación de resultados.				■	■	■	■	
Conclusiones – recomendaciones.							■	
Entrega informe final.							■	
Observaciones y ajustes finales.							■	
Socialización resultados investigación.								■
Entrega informe final.								■

Fuente. La autora. 2013.

## ANEXO F. PRESUPUESTO

DESCRIPCIÓN	VALOR
Transporte.	190.000
Papelería y útiles.	35.000
Fotocopias - libros.	70.000
Adquisición – libros.	250.000
Digitalización.	210.000
Impresión.	200.000
Fotocopias varios.	140.000
Documentos anexos.	75.000
Trabajo de campo.	30.000
Internet.	80.000
Empastada – anillado.	100.000
Imprevistos.	120.000
<b>Total</b>	<b>\$1.500.000</b>

Fuente. La autora. 2013.