

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

**Desarrollo de capacidades en comunicación: Una herramienta para gestionar
la optimización del proceso de ventas en la empresa Freschem S.A.S.**

LAURA MAGALLY JIMÉNEZ CONTENITO

JUAN DAVID MARTÍNEZ PEDRAZA

JUAN SEBASTIAN BLANCO CASTIBLANCO

TUTOR

BEATRIZ CECILIA RUIZ LARA

BOGOTÁ D.C., 27 DE NOVIEMBRE DE 2023

CONTENIDO

| | |
|---|----|
| RESUMEN | 5 |
| 1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | 6 |
| 2 OBJETIVOS | 11 |
| 2.1 Objetivo general | 11 |
| 2.2 Objetivos específicos | 11 |
| 3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN | 12 |
| 3.1 Campo, grupo y línea de investigación | 13 |
| 4 MARCO TEÓRICO | 15 |
| 5 MARCO INSTITUCIONAL | 21 |
| 6 METODOLOGÍA | 22 |
| 6.1 Enfoque, alcance y diseño de la investigación | 22 |
| 6.2 Definición de variables | 22 |
| 6.3 Definición conceptual | 23 |
| 6.4 Definición operacional | 23 |
| 6.5 Población y Muestra | 24 |
| 6.6 Selección de métodos para recolección de la información | 24 |
| 6.6.1 Encuesta proceso actual empresa FRESCHEM SAS | 25 |
| 6.7 Técnicas de análisis de datos | 26 |
| 7 ANÁLISIS DE LOS DATOS RECOLECTADOS | 27 |

| | |
|---|----|
| 7.1 Análisis de las entrevistas | 27 |
| 7.2 Análisis PQRS | 37 |
| 8 DISCUSIÓN DE LA PROPUESTA | 39 |
| 8.1 Paso 1 | 40 |
| 8.2 Paso 2 | 40 |
| 8.3 Paso 3 | 41 |
| 8.4 Paso 4 | 41 |
| 8.5 Paso 5 | 42 |
| 8.6 Metodología de capacitación al personal | 43 |
| CONCLUSIONES | 45 |
| REFERENCIAS | 46 |
| ANEXOS | 50 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Definición conceptual y operacional de la investigación | 23 |
| Tabla 2. Paso a paso de las técnicas personales y estrategias con clientes | 39 |

RESUMEN

Para una compañía como Freschem SAS, la cual está en actual crecimiento y en constante búsqueda de nuevos clientes y maneras de retener a sus clientes actuales; es necesario tener un programa de ventas bien estructurado con el cual se establezcan criterios y procesos para que se logren incrementar y mejorar sus ventas; por lo anterior es preciso generar un programa de capacitaciones en los cuales se les otorgue a los vendedores de la compañía las herramientas y desarrollen habilidades necesarias para que puedan comunicar correctamente a los clientes el catálogo de productos, los servicios que ofrecen y los beneficios de tenerlos como socios estratégicos para la consecución de los propósitos superiores de la compañía.

1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El mercado de saborizantes en Colombia y Sur América está en crecimiento después de la pandemia del Covid-19, “...los lanzamientos en alimentos y bebidas de sabores han crecido en la región Andina en los últimos cinco años en un 16.6 % de CAGR. Lo anterior no desentona con los hábitos de consumo adquiridos tras la pandemia...¹”.

Actualmente el mercado de saborizantes está en auge y crecimiento según un estudio realizado por la firma Mordor Intelligence (2018), el cual indica que en Sur América este sector estará creciendo a una CAGR (Tasa de crecimiento anual compuesto) del 4,75% en los próximos 5 años. Este mercado es “...moderadamente competitivo, con un crecimiento continuo, en términos de sabores y metodología de abastecimiento de nuevos ingredientes...²”.

Según el estudio: El consumidor global - Comida & Bebida 2021 realizado por la firma Global Mintel Group Ltd. En 2021: “...Así- mismo, los fabricantes de ingredientes y saborizantes se han visto obligados a ajustar sus procesos para responder a los retos que se presentan en la industria...³”; lo que permite sintetizar la idea de que el mercado de saborizantes tiene un reto de adaptabilidad frente a las exigencias del mercado.

¹ Mintel Group Ltd. (2021) El consumidor global - Comida & Bebida 2021 <https://www.revistaalimentos.com/es/noticias/retos-y-tendencias-de-consumo-en-la-industria-de-aromas-y-sabores>

² Mordor Intelligence Firm. (2018) MERCADO DE SABORIZANTES Y POTENCIADORES DE ALIMENTOS: CRECIMIENTO, TENDENCIAS, IMPACTO DE COVID-19 Y PRONÓSTICOS (2023 - 2028) <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/global-food-flavor-and-enhancer-market-industry?>

³ Mintel Group Ltd. (2021) El consumidor global - Comida & Bebida 2021 <https://www.revistaalimentos.com/es/noticias/retos-y-tendencias-de-consumo-en-la-industria-de-aromas-y-sabores>

Uno de los retos para la industria de saborizantes es la resolución No. 810 de 2021, la cual enuncia el etiquetado nutricional en los alimentos (norma emitida por el Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia)⁴, ya que “...*los lanzamientos en alimentos y bebidas de sabores con declaración natural han crecido en la región Andina & Centroamérica en los últimos cinco años en un 16.6 % de CAGR...*”⁵, lo que hace que las compañías de saborizantes deban buscar formas de buscar ingredientes naturales en este tipo de productos.

Para Martha Isabel Castro, directora técnica de la compañía Bells Flavors & Fragrances en una entrevista realizada por la Revista Alimentos, se debe buscar la reducción de ingredientes artificiales para promover el uso de ingredientes naturales en este sector; más sin embargo, como indica ella “...*existe la percepción de que emular el sabor natural resulta más costoso para los fabricantes de ingredientes de sabor pero que la realidad es otra...*”⁶, por lo que se debe aprovechar que el costo de estos ingredientes no aumentaría para priorizar el aumento de ventas de las compañías de este sector.

Cargill, una de las compañías más grandes de esta industria, entró al mercado colombiano con la compra de la empresa Pollos el Bucanero⁷, aunque inicialmente solo están ubicando su inversión en el sector avícola; Xavier Vargas presidente de Cargill Centroamérica, no descarta abrir su mercado a otros sectores en Colombia:

⁴ Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia (2020). Análisis de Impacto Normativo en la temática de etiquetado nutricional y frontal de los alimentos envasados en Colombia <https://www.minsalud.gov.co/Normativa/Documents/AIN%20etiquetado%20V02032020.pdf>

⁵ Mintel Group Ltd. (2021) El consumidor global - Comida & Bebida 2021 <https://www.revistaalimentos.com/es/noticias/retos-y-tendencias-de-consumo-en-la-industria-de-aromas-y-sabores>

⁶ Revista Alimentos. (2021) Retos y tendencias de consumo en la industria de aromas y sabores <https://www.revistaalimentos.com/es/noticias/retos-y-tendencias-de-consumo-en-la-industria-de-aromas-y-sabores>

⁷ ENTREVISTA-Cargill busca oportunidades de expansión en sector avícola de Colombia (2017) <https://www.reuters.com/article/alimentos-colombia-cargill-idLTAKBN18Z2IS-OU5LB>

“...Bucanero es la primera inversión grande en Colombia, creemos en este país y en su gente y esperamos pronto anunciar más inversión...⁸”.

En las economías industrializadas o en desarrollo se constituyen permanentemente las llamadas Pymes (pequeñas y grandes empresas), empresas que contribuyen con el fortalecimiento de las economías internas o nacionales, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también, como menciona Quintero (2018); “por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleos”.

No obstante, año tras año las Pymes se han visto en la obligación de cerrar sus operaciones, por diferentes factores tanto internos como externos que limitan su desarrollo, afectando directamente a los empleados y a la economía en general. Pues según Ángel (2010), la tasa de mortalidad de las empresas oscila dentro de los cinco primeros años, debido a que, cerca de la mitad fracasan en los primeros años dejando atrás el esfuerzo realizado por los pequeños empresarios.

Dentro de los factores cruciales para el fallo de las Pymes, señalados por Reina & Zúñiga (2009), se destacan barreras como su baja capacidad de innovación, el poco uso de tecnologías de información y comunicaciones, el limitado acceso al financiamiento adecuado, los problemas para la comercialización de sus productos y la obtención de insumos y la limitada participación en el mercado de la contratación pública. Algunos otros factores o desventajas de las Pymes, con similitud a los autores mencionados anteriormente, se encuentran problemáticas como bajos niveles de capacitación de sus recursos humanos, baja penetración en mercados

⁸ ENTREVISTA-Cargill busca oportunidades de expansión en sector avícola de Colombia (2017) <https://www.reuters.com/article/alimentos-colombia-cargill-idLTAKBN18Z2IS-OUSLB>

internacionales, bajos niveles de productividad, desequilibrio entre la estructura de costos y precios y comportamiento negativo de sus ventas (Reyes, 2007).

Esta investigación se centrará en los bajos niveles de capacitación en el capital humano que tiene un efecto directo en el comportamiento negativo de las ventas de la empresa. En este contexto, “el área de ventas es la fuerza motriz que impulsa las estrategias comerciales y el éxito de cualquier empresa” (Salesforce Latinoamérica, 2021). De este modo, la inversión en capacitación resulta determinante para responder a las actuales necesidades de competitividad e incrementar sus ingresos a consecuencia del aumento en la eficiencia de las operaciones que realiza cada empleado (García-Zambrano et al., 2018; Krasniqi, 2016, como se citó en Llanos y Rosales, 2021). Por estas razones, surge la necesidad de instruir al empleado a tener una comunicación eficaz y precisa que fortalezca la relación con el cliente, puesto que, como expresa Torres. R (2011) “se debe manejar a la perfección la comunicación para lograr el éxito en el área de ventas, ya que el buen manejo de esta otorgará a su área un inmenso valor agregado al cual contribuirá convertirlo en esa persona exitosa, y actuar asertivamente”.

Freschem S.A.S, fundada hace 3 años, es una compañía comercializadora de sabores, ingredientes y materias primas para la industria de alimentos y farmacéutica, cuyos clientes son empresarios del mundo alimenticio principalmente. De modo que, su modelo de negocio se basa en crear relaciones comerciales (B2B) de forma directa entre empresas, enfocando este proceso en las ventas consultivas permitiéndoles entender con mayor precisión las necesidades del cliente y brindar una asesoría personalizada al mismo. No obstante, actualmente la empresa no cuenta con capacitaciones o un programa de ventas para sus colaboradores con una metodología bien estructurada que permita instruir al personal de fuerza de ventas con el fin de

desarrollar habilidades comunicativas y de persuasión y el buen manejo del cliente, dificultades que en primera instancia les impide tanto concretar de manera factible una primera visita con el cliente, como culminar la venta en un tiempo óptimo.

Por consiguiente, Freschem S.A.S cuenta con una presencia acumulada en el mercado del 60% de esos primeros años críticos para definir su éxito o fracaso, tiempo en el que puede crecer o verse interrumpido de no tomar las medidas pertinentes o acciones claves como el mejoramiento o potencialización de la fuerza de ventas que les permita contrarrestar aquellos factores internos o externos convirtiéndolos en una ventaja clara para la empresa. Con esto la investigación pretende responder a la siguiente pregunta:

¿Es la capacitación en comunicación una herramienta para gestionar la optimización del proceso de ventas en la empresa Freschem S.A.S?

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Identificar los criterios de comunicación que se requieren desarrollar en la compañía Freschem SAS para gestionar la optimización del proceso de ventas en la empresa con el fin de proponer un plan de capacitación que potencie la fuerza de venta.

2.2 Objetivos específicos

1. Establecer criterios que permitan desarrollar y mejorar las capacidades de comunicación de los vendedores de la empresa Freschem SAS.
2. Identificar la necesidad que tiene la empresa Freschem SAS para la implementación de un plan de capacitación para optimizar las ventas de la compañía.
3. Proponer un plan de capacitación en ventas para la empresa Freschem SAS para mejorar las capacidades de los vendedores.

3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Se realizaría este estudio partiendo de la problemática de la comunicación externa de la compañía Freschem SAS, el cual ha sido un inconveniente puesto que los bajos niveles de capacitación de su capital humano se han visto reflejadas en los bajos niveles de las ventas de la empresa, en este proceso evidenciamos que se refleja un vacío de conocimiento en la parte comercial el cual se quiere desarrollar mediante la ejecución de los procesos de capacitación se desea brindar una mejor formalidad en el momento de la venta directa frente al cliente.

El desarrollo de estas capacitaciones es altamente conveniente, puesto que es beneficioso para la empresa mejorar las habilidades de su personal, creando conocimientos de ventas efectivas enfocadas a la rentabilidad de la empresa. Los vendedores capacitados frente al cliente actuaran muchísimo mejor, puesto que tienen una información más amplia de las características del producto, creando estrategias para poder venderlo.

La unidad de ventas es muy importante puesto que impulsa estrategias comerciales, atrayendo más ingresos, de esta forma beneficiar a diferentes partes como la empresa mejorando su participación en el mercado, desarrollando relaciones solidas con sus clientes, los empleados puesto que tienen la oportunidad de ganar comisiones obteniendo oportunidades de crecimiento, mejorando sus habilidades, generando motivación y satisfacción en su trabajo, los clientes ya que obtienen productos que satisfacen su necesidad, la comunidad puesto que la empresa genera empleos, reciben contribuciones como donaciones o programas de ayuda comunitaria, los accionistas ven como aumenta el valor en sus acciones cuando la

empresa tiene buenos resultados de ventas, los proveedores porque también aumentarían sus ventas.

En el desarrollo de las capacitaciones la empresa demuestra a sus empleados el crecimiento y el desarrollo que desea tener aumentando la moral de cada uno, creando retención en sus trabajadores en la organización, adicional las habilidades que se crean a través de nuevos conocimientos son muy favorables para el colaborador, puesto que las puede utilizar estas herramientas tanto en el ámbito laboral y personal, ya que las puede colocar en práctica en su perspectiva profesional a largo plazo, frente a la competencia al obtener mejores ventas la empresa sería más competitiva en el mercado, creando más oportunidades laborales reduciendo la tasa de desempleo.

De este modo, la inversión en capacitación resulta determinante para responder a las actuales necesidades de competitividad, desarrollando capacidades para el mejoramiento de los procesos de la venta.

3.1 Campo, grupo y línea de investigación

En el campo de la industria alimenticia se evidencia como la competencia crece cada vez más, causando que las empresas comiencen a crear estrategias diferentes para poder llegar a un público objetivo. Para poder realizar este proceso, el grupo comercial tiene un papel importante en la investigación aplicada puesto que nos permite detectar fallos en cuanto a un producto o una estrategia ya existente, tener la agilidad de atender un problema práctico y poder implementar mediante capacitaciones acciones correctivas, de este modo tomar buenas decisiones en las estrategias que se implementarían en el análisis de las prácticas comerciales del mercadeo social y obtener mejores resultados frente a su competencia.

El campo de investigación es gestión de ventas, grupo de investigación son técnicas de ventas, línea de investigación estudio de estrategias y habilidades de ventas como técnicas de persuasión, manejo de objeciones y cierre de ventas efectivo.

4 MARCO TEÓRICO

Son muchas las ventajas para una empresa Pyme la fuerza de ventas, puesto que son la principal fuente de ingresos para su crecimiento. La figura del vendedor es la pieza clave de la fuerza de ventas de la empresa, vital para el desempeño de ventas, ya que al realizar su labor contribuyen a aumentar las utilidades y obtener altos índices de satisfacción al cliente (Guiltinan et al., 2005).

Las ventas exitosas permiten a la empresa mantener su operación a largo plazo, debido a que las ventas solidas pueden hacer que la pyme sea más competitiva en su industria. Guiltinan et al., (2005) propone que *“las habilidades o destrezas que posee la fuerza de ventas lo llevara a realizar sus actividades de manera exitosa, representando de la mejor manera a la organización, cerrando negocios, planificando acciones y en general, realizando una excelente gestión de ventas”*.

Por lo tanto, la fuerza de ventas juega un papel muy importante porque son el canal por donde se ofrecen productos o servicios, se realiza una negociación y genera un ingreso a la empresa. Las ventas pueden significar el inicio o el final de la cadena de valor de una empresa, siendo su pilar fundamental ya que es la única actividad que genera ingresos, la cual beneficia el crecimiento y la expansión, generando más contratación de empleados, adquisición de activos o entrada a nuevos mercados (Thompson y Strickland, 2005).

Las nuevas oportunidades de empleo para la comunidad local crecen frente a las ventas, en la empresa suelen establecer metas y objetivos de ventas para medir su éxito y progreso. Mediante la interacción de ventas las pymes pueden obtener información valiosa sobre las necesidades, deseos y preferencias de los clientes. Las

organizaciones deben tratar de entender las características personales de sus equipos de trabajo, que son las que mueven el entusiasmo, lealtad y el talento de la fuerza de ventas; son impulsos que ponen en movimiento la voluntad de esta forma (Schein,1997).

En la industria de venta directa debe existir una correcta comunicación entre la empresa y su fuerza de ventas, esta situación es fundamental, porque ayuda a la transmisión de los valores y principios de la empresa al consumidor final.

La venta directa es un tipo de comunicación interpersonal, donde se mantiene una comunicación oral entre vendedor y comprador. Es importante el carácter interactivo de la comunicación, porque permite transmitir determinada información y recibir de forma inmediata y simultánea la respuesta del destinatario de lo dicho. El objetivo principal de este tipo de promoción es informar a un comprador de las características de un producto o servicio y argumentar y convencerle de que adquiera tal producto (Godás, 2007).

No obstante, diferentes autores proponen que este contacto directo entre vendedor y comprador aporta un valor añadido excepcional al proceso de venta, puesto que, el contenido de la comunicación varía en función del interlocutor y ello hace que sea necesario la utilización de un mensaje flexible y personalizado.

Así mismo, para Talaya (2013), *"... la venta personal es un proceso de comunicación interpersonal, que realiza el vendedor/comercial, mediante el que descubre y satisface las necesidades del cliente, basado en una beneficio mutuo y sostenible en el largo plazo. Los principales elementos de esta definición se basan:*

(a) La venta es un proceso que integra diferentes fases para lograr el desempeño de

la actividad. (b) Es una herramienta de comunicación (c) Tiene una orientación al mercado: su fin es satisfacer las necesidades de los clientes”.

Por lo tanto, la comunicación es una herramienta estratégica dentro de toda la empresa, lo que no quiere decir que esta sea la clave de éxito, pero sí, que forma parte de él. En este sentido, esta acción va más allá de informar sobre un producto o persuadir al cliente para la adquisición del mismo. Según Chavez (2006), *“al planear acciones de comunicación, los vendedores buscan establecer relaciones con el consumidor para alcanzar dos tipos de objetivos esencialmente, por un lado, la comunicación del equipo debe estar alineada y contribuir a alcanzar los objetivos de ventas de la marca y, por otro, que contribuya a reforzar los valores y la imagen de ésta”*.

Por otro lado, Van-der Hofstadt Roman (2006), en su libro de las habilidades de la comunicación se refiere al tipo de lenguaje que se debe utilizar. El mensaje debe ser transmitido de manera clara, precisa y sencilla, descriptiva y positiva el cual considera aspectos determinantes para lograr una comunicación exitosa. En primera instancia el lenguaje debe ser fácil de comunicar y de entender. En segunda instancia, su ritmo de emisión se debe exponer paulatinamente de acuerdo a la cantidad de palabras a decir. Por último, la calidad o timbre armónico es el tono de la voz que se manifestaran de acuerdo al grado de emoción e impacto que se quiera transmitir.

Adicional a ello, Elgueta (2014) menciona que la comunicación para verbal se caracteriza por las formas de transmitir de manera consciente e inconsciente las emociones y sentimientos por medio de la entonación de la voz, la mirada, los gestos, las expresiones faciales, los movimientos corporales, incluso la manera de comportarse y la que viste. A la hora efectuar un proceso de ventas, como vendedor

se debe tener caución referente a los aspectos ya mencionados y respecto a los clientes, analizar tanto su comunicación verbal como para verbal siendo estos indicadores determinantes de compra.

Por lo anterior, expertos sugieren diferentes metodologías para el análisis de la comunicación y el comportamiento humano. Entre estas se encuentra la Programación Neurolingüística, una de las principales tendencias para potenciar habilidades personales y profesionales. Entendiendo la *programación* como el proceso en el cual se estructuran una serie de acciones que llevan al cumplimiento de determinados objetivos, *Neuro* el proceso que se desarrolla en la mente del ser humano para lograr patrones de conducta que brinden una coherencia entre el pensamiento y las acciones que se realizan y se comunican correctamente por medio de la *lingüística* a través del uso de los sistemas del lenguaje que incluyen tanto la comunicación verbal como no verbal (Bavister & Vickers, 2005).

La *capacitación*, que para Idalberto Chiavenato (2019) es “...*el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos...*”; con esto se busca, en el menor tiempo posible brindar a las personas que participan en las capacitaciones las herramientas necesarias para que puedan desarrollar ciertas competencias que los ayuden a potenciar sus capacidades personales y/o profesionales.

Para Don Hellriegel (2021) “...*capacitación se refiere a las actividades que ayudan a los colaboradores a superar las limitaciones y mejorar su desempeño en los puestos que poseen...*”; observándolo desde el punto de vista laboral, con las capacitaciones se busca impulsar a los empleados a llegar ‘al punto más alto’ de sus capacidades

para que puedan ayudar a las compañías o a sus emprendimientos a alcanzar a los objetivos propuestos e incluso superar las metas planteadas.

En ámbitos profesionales o laborales, para Heinz Weihrich y Marck Cannice (2016) la capacitación es el “...*uso de programas, en su mayoría de corto plazo, que facilitan el proceso de aprendizaje para ayudar a los administradores a hacer mejor su trabajo...*”, y este proceso no solo es aplicable para los administradores, sino también en todas las áreas de las compañías, con lo que se busca promover el crecimiento del conocimiento en los empleados y el aumento de sus capacidades y habilidades para que sean mejores profesionales.

Pero, para que las capacitaciones sean acertadas y efectivas, se debe establecer un plan de capacitaciones en el cual se establezcan los parámetros convenientes de cada una y se puedan ordenar de forma apropiada (en cuestión de tiempo) para que estas capacitaciones tengan el impacto positivo y certero que las compañías buscan en sus empleados.

Para Chiavenato (2007), un proceso de capacitación exitoso consiste de 4 etapas: Diagnóstico de la situación, decisión en cuanto a la estrategia, implementación o acción y, evaluación y control; con lo que se busca determinar el porqué de la capacitación, el alcance, la causa, necesidades de la compañía, cantidad de personas que van a tomar la capacitación, costos y los resultados de la misma. Con esta planeación se busca cumplir ciertos objetivos para potencializar a las personas, cuando la planeación de la capacitación esta correcta y completa, sigue la implementación de la capacitación.

En la implementación de la capacitación se busca ‘atacar’ las debilidades e impulsar las fortalezas de las personas para que perfeccionen sus capacidades y

habilidades, dirigidas a cumplir con los objetivos de la compañía. Para la empresa Freschem S.A.S., el plan de capacitación va a ir dirigido a optimizar y mejorar el proceso de ventas de la compañía.

5 MARCO INSTITUCIONAL

La empresa Freschem SAS se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá Cra. 65 No. 4 – 24, con actividad económica principal G4690 - Comercio al por mayor no especializado; la cual cuenta con un nicho de mercado el cual está dado por empresas de alimentos a los cuales les ofrece sus productos los cuales son saborizantes, ingredientes y materias primas para la industria de alimentos y farmacéutica, cuyos clientes son empresarios del mundo alimenticio principalmente. Sus líneas de productos principales son bebidas, lácteos, panificación, snacks, culinarios, confitería y oleorresinas⁹, de los cuales se segregan los productos que se les ofrecen a sus clientes.

⁹ Líneas de Productos (2023). Freschem SAS. Obtenido de: <https://www.freschem.co/freschem-sas-nuestra-compania/>

6 METODOLOGÍA

6.1 Enfoque, alcance y diseño de la investigación

Basándose en el contexto del problema analizamos que el enfoque que vamos a realizar en esta investigación se centra en los bajos niveles de capacitación en el capital humano en este caso para los asesores comerciales, validar como esto afecta negativamente las ventas de la empresa Freschem SAS, frente al alcance de la investigación se puede identificar el área comercial en ventas de los productos de sabores, ingredientes y materias primas para la industria de alimentos, analizar las necesidades de captación de la fuerza de ventas, evaluar el impacto de la capacitación en las tasas de éxito en la consecución de ventas y comparar el desempeño actual de Freschem SAS en el mercado con empresas que han invertido en capacitación similar. El diseño en la investigación se realizó cualitativamente realizando entrevistas con los empleados de ventas para comprender sus necesidades y desafíos en profundidad.

6.2 Definición de variables

La elección de variables y atributos que se midieron en la investigación sobre la efectividad de la capacitación en venta. Se manejaron habilidades de comunicación de los vendedores, el nivel de competencia en comunicación verbal y no verbal, retroalimentación de clientes sobre la calidad de la comunicación, efectividad del plan de capacitación, mejoras en el desempeño de ventas después de la capacitación.

Los atributos que se tuvieron en cuenta son la claridad en la comunicación, capacidad para escuchar los clientes, uso de lenguaje adecuado, habilidad para resolver objeciones, opiniones de los clientes sobre la comunicación con vendedores, contenido de plan de capacitación, participación de los vendedores en capacitación, crecimiento en ventas después de la capacitación. Estas variables y atributos nos permitirán evaluar aspectos clave de la intervención de capacitación en la organización.

6.3 Definición conceptual y 6.4 Definición operacional

Tabla 1. Definición conceptual y operacional de la investigación.

| Definición Conceptual | | Definición Operacional | | | |
|--|---|--------------------------|---|----------------------------------|------------------------------------|
| Variable | Definición Conceptual | Denominación | Definición | Indicador | Medición |
| La comunicación interpersonal en la fuerza de ventas | La comunicación interpersonal frecuentemente asociados a la formación y tareas de la fuerza de venta, sin embargo, debe considerarse de forma más amplia y no pueden plantearse de forma aislada. | Comunicación verbal | La comunicación verbal es la que se lleva a cabo oralmente (Vander Hofstadt Roman, 2006) | Lenguaje claro | Análisis cualitativo - descriptivo |
| | | | | Ritmo normal | |
| | | | | Calidad o timbre armónico de voz | |
| | | | | Graduación de la voz | |
| | | Comunicación no verbal | La comunicación no verbal es aquella en la que se transmite a través de gestos, postura, mirada la ropa utilizando el cuerpo como principal forma de comunicación. (Van-der Hofstadt Roman, 2006) | Contacto visual | |
| | | | | Postura | |
| | | | | Apariencia personal | |
| | | | | Expresión facial | |
| | | Comunicación para verbal | La comunicación paraverbal hace referencia a las variaciones en el uso de la voz. Es la manera en la que se dicen las cosas introduciendo matices y entonaciones mientras se habla. (Román, 2005) | Comunicación paraverbal pasivo | |
| | | | | Comunicación paraverbal agresivo | |

Fuente: Autor Propia.

6.5 Población y Muestra

La población en estudio fueron los trabajadores de Freschem S.A.S del sector comercio – de alimentos y farmacéutica. Con una muestra de 3 trabajadores (dos mujeres y un hombre cuyas edades oscilan entre 27 a 48 años y experiencia en ventas mayor a dos años) - rubro venta al por mayor de productos saborizantes, ingredientes y materias primas para el mundo de alimentos principalmente. Los datos fueron obtenidos de forma censal ya que estaño de la población es igual a la muestra.

Por otro lado, se analizarán los PQR dirigidos a la empresa para principalmente poder entender la satisfacción de los clientes una vez finalizado el proceso de ventas y considerar otros puntos o variables dentro del proceso ejecutado.

6.6 Selección de métodos para recolección de la información

El método elegido para realizar la recolección de la información es una entrevista desarrollada por el grupo de investigadores, con la cual se busca recolectar la información del proceso de capacitaciones enfocadas hacia las ventas de la compañía Freschem SAS, para lograr determinar los criterios necesarios de pasos a seguir en el desarrollo del plan de capacitación. La encuesta se realizará a los 3 vendedores que tiene la compañía Freschem SAS.

El siguiente es el formato de encuesta realizado como instrumento para recolección de esta información:

6.6.1 Encuesta proceso actual empresa FRESCHEM SAS

Cordial saludo, somos estudiantes de las Especializaciones en Administración Financiera y Gerencia en Mercadeo de la Universidad EAN y actualmente estamos desarrollando una investigación para determinar y conocer el proceso actual de capacitaciones y de ventas que tiene la empresa Freschem SAS; por lo anterior, agradecemos su apoyo para contestar las siguientes preguntas las cuales son con fines educativos.

1. ¿Cuál es su proceso actual de ventas? Criterios, preguntas puntuales, comunicación con su cliente, y de estos ¿qué mejoraría para realizar un mejor proceso de ventas en la compañía?
2. ¿Cada cuánto se comunica con cada cliente y cada cuanto lo visita presencialmente?
3. ¿Cuánto tiempo dedica a establecer relaciones con nuevos clientes?
4. ¿Cuáles son los aspectos más relevantes que usted enfoca en su cliente para establecer una relación más próxima con el mismo?
5. Durante la venta, ¿cuáles son las preguntas fundamentales que lo llevan a entender las necesidades de su cliente?
6. ¿Cómo es el proceso de seguimiento y servicio postventa que usted realiza?
7. ¿Cómo es el manejo que les dan a las PQRS?
8. ¿Tienen un formato/manual establecido para desarrollar paso a paso el proceso de venta consultiva con sus clientes?
9. ¿La empresa le realiza capacitaciones relacionadas al proceso de ventas?
¿Con qué periodicidad?

10. ¿Qué criterios de comunicación asertiva establece con sus clientes en el proceso de la venta?

6.7 Técnicas de análisis de datos

La técnica de análisis de datos escogida es el Análisis descriptivo con el cual, a partir de las respuestas obtenidas de las entrevistas realizadas se buscara encontrar un patrón según las respuestas que dieron los entrevistados, esto ya que son preguntas abiertas, con las cuales se quiere obtener el punto de vista de estas personas, y poder determinar pasos a seguir para lograr implementar un plan o programa de capacitaciones en los cuales se les otorgue a los vendedores de la compañía las herramientas y habilidades necesarias para que puedan comunicar correctamente a los clientes el catálogo de productos de la compañía, los servicios que ofrecen y los beneficios de tenerlos como socios estratégicos para la consecución de su plan estratégico.

7 ANÁLISIS DE LOS DATOS RECOLECTADOS

7.1 Análisis de las entrevistas

Se realizaron 3 entrevistas a los vendedores de la empresa Freschem SAS; con sus respuestas se busca entender el proceso actual que tiene la compañía, los criterios que se tienen en cuenta al momento de vender, posibles mejoras en sus procesos y capacitaciones que brinda la compañía para seguir en un constante progreso o mejoras continuas en sus procesos de ventas.

Solo se realizaron 3 entrevistas, ya que actualmente son la cantidad de vendedores que tiene la compañía (preguntando a los vendedores encontramos que en realidad son 4 vendedores, pero se encuentran en búsqueda del 4to comercial ya que la persona anterior renunció).

No se puede realizar el análisis de las entrevistas por el criterio de análisis cuantitativo, ya que no se cuenta con un muestreo óptimo para escoger este criterio para el análisis de la información y se realizaría un análisis errado de las entrevistas realizadas.

Por lo anterior, las respuestas de estos 3 comerciales -como es su cargo en la compañía- son respuestas las cuales se transcribieron textualmente (las cuales se encuentran en los Anexos), lo que proporcionó respuestas de tipo cualitativas/descriptivas con las cuales se quiere obtener el punto de vista de estas personas y los criterios que cada uno maneja al momento realizar el proceso de ventas que tiene actualmente la compañía; se analizan todas las respuestas y se da un análisis por pregunta realizada (en total 10 preguntas) para dar una idea en conjunto de la situación actual de la compañía.

1. ¿Cuál es su proceso actual de ventas? Criterios, preguntas puntuales, comunicación con su cliente, y de estos ¿qué mejoraría para realizar un mejor proceso de ventas en la compañía?

Buscar clientes por base de datos y por internet, también algunos clientes potenciales son referenciados; se contacta a la persona de compras o el dueño de la empresa (que realiza a veces este proceso de comercial) para realizar las compras que requieran; se habla de la empresa y del portafolio que ofrece Freschem, enviando muestras según los productos que se requieran y las líneas de servicios que la compañía atiende (bebidas, lácteos, confitería, panadería, otros).

Posterior del envío de las muestras, se realiza seguimiento a las muestras en caso de haber sido aceptadas (el comercial debe saber y conocer el producto para realizar un apoyo técnico de las muestras según las solicitudes) para conocer la opinión del cliente y si está interesado en realizar algún acuerdo comercial con Freschem. Se continúa dándole atención al cliente en requerimientos de compras y conceptos técnicos; dejando abierto las posibilidades para potenciales ventas posteriores.

Con este 'paso a paso' que realizan los vendedores de la compañía, se busca entablar un primer contacto con los clientes; con el cual se quiere ser un aliado estratégico, en este primer acercamiento el criterio fundamental para comenzar una conversación con ellos es conocer completamente los productos que la compañía Freschem SAS ofrece, con esto, se puede demostrar que el comercial conoce el producto y la compañía; y que puede llegar a atender las necesidades que estos tienen, ya que el demostrar conocimiento sobre el producto que se vende da seguridad a ellos para que el comercial y la empresa se vuelva un aliado importante y se sientan seguros con los productos que le van a comprar a la empresa.

Otro criterio fundamental que el comercial debe tener es confianza y dominio de su expresión corporal y oral al momento de entablar la conversación con el cliente para poder impactarlos de manera positiva para que este le de las necesidades que ellos tienen para que Freschem los pueda ayudar a mejorar o que adquieran los productos que se venden.

2. ¿Cada cuánto se comunica con cada cliente y cada cuanto lo visita presencialmente?

Se realizan 3 tipos de comunicación con los clientes: Hay empresas que se visitan presencialmente, otros por correo o por llamada; dependiendo el tipo del cliente; habitualmente se realiza semanalmente, de acuerdo con el volumen de sus pedidos y la cantidad de compras que realizan a la empresa. Por el contrario, hay otros clientes que manejan orden de compra entonces ya ellos envían sus requerimientos; cada cliente tiene sus propias necesidades de las cuales siempre se busca siempre estar en contacto con ellos.

Se debe buscar tener cercanía con los clientes para que vean en Freschem un aliado que los va a ayudar a mejorar sus ventas y cumplir sus objetivos, por lo que se tiene que encontrar una manera de estar en contacto con los clientes sin cruzar la delgada línea entre impetuoso y diligente, pero si conocerlos para saber cual es el momento preciso en el que se deben comunicar con ellos para que Freschem se convierte en una parte importante de su proceso de ventas; para esto es necesario que los comerciales conozcan muy bien a sus clientes para que consigan interpretar esos momentos y se comuniquen con el cliente, logrando mostrarse con un socio sustancial en su proceso.

3. ¿Cuánto tiempo dedica a establecer relaciones con nuevos clientes?

Esta es una labor diaria en conjunto a el continuo seguimiento a los clientes habituales, pues es una necesidad constante dar a conocer los productos y experiencias a nuevos clientes y sectores del mercado.

Sin embargo, este proceso es tedioso y manual ya que se llaman y se envían correos a diario para hacer este proceso de conseguir nuevos clientes, siendo días a veces en los cuales 'no hay nada nuevo'; por lo que se debe desarrollar una mejora en el proceso en donde se establezcan horarios o días específicos en los cuales realicen esta actividad para que puedan enfocar sus esfuerzos en otras actividades en las cuales puedan llegar a hacer comunicaciones más efectivas con los clientes actuales o buscar maneras de ampliar su catálogo de ventas con sus clientes. Siendo importante tener capacitaciones para que 'exploten' sus habilidades blandas como comerciales para garantizar que entreguen de mejor manera la información a sus clientes.

4. ¿Cuáles son los aspectos más relevantes que usted enfoca en su cliente para establecer una relación más próxima con el mismo?

Para mejorar la relación comercial con los clientes, el enfoque principal es el de ofrecer productos de excelente calidad y tratar de manejar buenos precios frente a los de la competencia; buscando siempre tener una buena comunicación con ellos para garantizar no cometer errores ni dar un mensaje erróneo sobre los productos que se ofrecen. Además de cuando sea requerido colaborar con el cliente si requiere desarrollar algún nuevo producto, se brinda asesoramiento y se presta a los clientes el laboratorio de la compañía para realizar dicha actividad.

Con esto, siempre buscando estrechar la relación actual con el cliente, para que sienta a Freschem SAS como un aliado estratégico en su proceso de ventas, y que vean que la empresa siempre los estará apoyando para el desarrollo de nuevos productos, -claramente- siendo Freschem los proveedores de la materia prima inicial de estos productos. No obstante, se tienen que buscar otros aspectos/criterios con los cuales se puedan llegar a los clientes para que se pueda mejorar la relación actual que tienen. Por esto se es necesario que los comerciales tengan un catálogo más amplio de posibilidades que puedan mostrar a los clientes cuando lleguen estos momentos, por lo que se debe tener a los empleados capacitados en nuevos procesos y técnicas de ventas, además de contar con una comunicación efectiva para que se puedan ofrecer a los clientes de la empresa.

5. Durante la venta, ¿cuáles son las preguntas fundamentales que lo llevan a entender las necesidades de su cliente?

Principalmente, para poder ofrecer un sabor y referencia de ese sabor en específico es indispensable conocer a través del cliente a que producto lo va a aplicar o fabricar, pues no se manejan las mismas referencias para productos de panadería y productos para helados siendo el mismo sabor. Adicional se muestra que Freschem es un aliado estratégico del cliente, con la gran ventaja de que la producción es en Colombia, mientras que la competencia no tiene este proceso en el país y les toca importar los productos que ofrecen por lo que se demoran más en darle el producto al cliente en caso de que tengan alguna contingencia.

Por lo que se deben conocer en su totalidad los productos que ofrece Freschem (tanto en calidad, usos y referencias) para poder atender correctamente las

necesidades del cliente, y que ellos se sientan acompañados en este proceso viendo un buen dominio y conocimiento del tema -productos-, para que sientan la seguridad de que se les va a ofrecer los mejores productos del mercado y ser ese acompañante que necesitan para que puedan 'sacar el máximo provecho de sus productos'; por lo anterior, se deben realizar capacitaciones periódicas para que los comerciales validen si hay nuevos productos o cambiaron en algo, y para que puedan comunicar correctamente los 'mensajes' de ventas a sus clientes siendo efectivos y eficientes al momento de realizar esta actividad.

6. ¿Cómo es el proceso de seguimiento y servicio postventa que usted realiza?

Se les hace seguimiento con más frecuencia a los clientes nuevos a los cuales se les puede ir asesorando y mostrando más sabores y productos, con el fin de que se interesen por más productos, adicional se ofrece el asesoramiento para aplicación en el producto final que el cliente busque vender. Para los clientes antiguos a los cuales ya tienen un proceso de orden de compra y ya se sabe cuál es el producto que quieren y la cantidad que requiere, también se le realiza seguimiento, pero más paulatino según nuevos productos que estos tengan o cambios en los sabores de los productos actuales que venden.

Este seguimiento se debe realizar con cierta periodicidad el cual debe estar propuesto en un formato o manual que les ofrezca la compañía a los comerciales para que logren interactuar correctamente con los clientes y sientan un mayor y mejor acompañamiento por parte de Freschem en el servicio postventa de los productos para que puedan evaluar los criterios actuales de los productos que se ofrecen y

puedan dar sus opiniones reales (libremente) de la calidad de los productos, o si tienen algún comentario adicional sobre la materia prima que se les ofrece.

Por esto, se hace necesario -más no indispensable- tener un momento dedicado para este proceso, así como se establecen momentos para buscar nuevos clientes, también se debe realizar y determinar el momento justo para hacer esta actividad con todos los clientes que tiene cada comercial de la empresa.

7. ¿Cómo es el manejo que les dan a las PQRS?

Para las reclamaciones se tiene un proceso preestablecido que consiste en analizar el porqué de la reclamación y se compara con una pequeña muestra de dicho producto y lote enviado al cliente, esto para descartar posibles casos de mala manipulación, almacenamiento inadecuado, que son los que comúnmente suceden. De ser un hecho fortuito que se produjo en planta se contempla una reposición.

El manejo de las PQRS debe ir guiado y manejado por la persona que realice el proceso postventas de los productos (no tiene que ser necesariamente el comercial) pero si debe ser un asesor que conozca todos los productos, los procesos de producción, envío y entrega de los productos, y los tiempos de respuesta de cada área para que logre dar un asesoramiento adecuado a los clientes cuando tengan alguna inconsistencia con los productos que reciben.

La comunicación asertiva tanto con el cliente interno (comercial, producción o bodega), y el cliente externo (cliente final) es esencial para que se pueda determinar el correcto paso a seguir según cada situación que se presente, buscando atender la PQRS en el menor tiempo posible, pero -lo más importante- con la certeza de que la respuesta va a ser contundente y eficaz para el cliente final, para que este compruebe

que Freschem es un aliado que le brinda una respuesta positiva y segura ante cualquier inconveniente que se pueda presentar con la mercancía que se les ofrece. Adicionalmente de que se debe tener un perfil conciliador entre todas las partes del proceso llegando al punto medio adecuado para ajustar el proceso y dar respuesta clara a todas las partes.

8. ¿Tienen un formato / manual establecido para desarrollar paso a paso el proceso de venta consultiva con sus clientes?

No se tiene un formato o manual para este proceso, se tiene una capacitación inicial y se estipulan las funciones y objetivos del cargo. Esto ya que no cuentan con un proceso de ventas estructurado, por lo que cada comercial busca y realiza sus 'propias estrategias' para cumplir con los objetivos que tiene siguiendo como parámetros las políticas de la compañía. Este punto se puede fortalecer para brindar a la compañía criterios con los cuales sus vendedores se guíen para cumplir con los lineamientos que tiene la compañía buscando adicionalmente potencializar sus habilidades como vendedores.

Con el anual claro y preciso de los procesos de la empresa y de las funciones que tiene la persona en la compañía, se puede lograr establecer un paso a paso en la cadena productiva y operativa de Freschem; con esto los comerciales pueden entender de mejor manera tanto los productos como los procesos de la compañía. Con lo anterior, se puede garantizar que el personal de ventas cuente con las herramientas necesarias para brindar a sus clientes el mejor soporte en los aspectos técnicos de los productos que se ofrecen, acompañado de capacitaciones periódicas para los vendedores donde se establezcan criterios de entendimiento de los

productos y capacitaciones donde se les ofrezca la oportunidad de explotar sus habilidades y capacidades al momento de comunicarse con sus clientes.

9. ¿La empresa le realiza capacitaciones relacionadas al proceso de ventas?
¿Con qué periodicidad?

Solo se realizan capacitaciones en temas técnicos sobre los productos cuando se requieran. Como bien lo indican los comerciales solo se les brinda una capacitación cuando llegan a la compañía sobre sus funciones y objetivos, más sin embargo la empresa Freschem no profundiza en capacitaciones para potenciar las habilidades en ventas de los empleados.

Un buen plan de capacitaciones centrado en desarrollar las capacidades de sus empleados es un punto clave para incrementar y desenvolver en los empleados actitudes y habilidades blandas que los ayuden a mejorar sus ventas; ya que se centrarían estas capacitaciones en buscar mejores maneras de comunicar a los clientes los productos que se ofrecen y sean más seguros al momento de brindar información y asesoría a los clientes. Lenguaje corporal asertivo, escucha activa, interacción adecuada, crear sintonía con la persona y crear sinergia en la conversación con el cliente o los clientes son algunos criterios que se pueden desarrollar mediante estas capacitaciones que se les pueda ofrecer a sus empleados (coaching enfocado en ventas).

10. ¿Qué criterios de comunicación asertiva establece con sus clientes en el proceso de la venta?

Cada persona maneja sus propios criterios en el manejo de ventas de la compañía. Algunos son detalles a los mejores clientes en diciembre (los que más compran los productos), temas de precios que mejoren la afinidad comercial, cupo de crédito de acuerdo con el estudio y el análisis de los estados financieros. Con estos se buscan fortalecer la relación comercial con el cliente para seguir incrementando las ventas y que ellos vean en Freschem un aliado estratégico que los apoyen en las necesidades que estos tengan.

Actualmente esta comunicación está centrada en regalos y detalles que se les dan a los clientes; sin embargo, se debería enfocar (más no cambiar en su totalidad esta práctica) en buscar una mejor relación comercial con los clientes por medio de contacto constante haciendo un proceso de acompañamiento acerca de las necesidades que tengan y brindando el apoyo necesario en lo que soliciten.

Según las entrevistas realizadas evidenciamos que los comerciales de la compañía Freschem SAS, tienen grandes capacidades y habilidades al momento de relacionarse con los clientes cuando realizan su proceso de ventas.

Ellos tienen claro cuáles son sus clientes y el proceso básico de ventas que deben realizar, además de sus funciones; pero no tienen una guía o un manual estandarizado para realizar este proceso.

Adicionalmente, a diario ellos se disponen a atraer nuevos clientes que los ayuden a incrementar sus ventas; no obstante, lo hacen del conocimiento empírico que ellos tienen, ya que la empresa solo les realiza una capacitación inicial para este proceso.

La compañía no les ofrece capacitaciones para potenciar sus habilidades actuales, sino que los dejan 'a la deriva' con los conocimientos actuales que tienen sobre las ventas. Por lo anterior la propuesta es realizar un Plan de capacitaciones para la fuerza de ventas de la compañía Freschem SAS en los cuales se potencien a estas personas para que sobresalgan frente a la competencia y, atraigan y retengan a más clientes mostrando que la compañía es un socio estratégico para el crecimiento conjunto de las partes.

7.2 Análisis PQRS

Al analizar y abordar las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS) recibidas durante el periodo de los últimos 9 meses del año 2023. La retroalimentación por parte de los clientes es invaluable, este análisis busca identificar procesos de mejora para fortalecer la calidad del servicio.

La frecuencia de las PQRS no es constante, pero se logra identificar una tendencia y es la falta de comunicación con el cliente, puesto que en el momento de brindar los productos al comprador se encuentra con paquetes incompletos o de KI diferentes, incluso de sabores distintos a los solicitados inicialmente en la propuesta, creando una inconformidad ya que al realizar estos cambios los tiempos se extenderían con los envíos.

Analizando la causa raíz de este problema se ve como consecuencia la falta de comunicación con el cliente, el lograr el entendimiento correcto de la información y validación del requerimiento, puesto que los colaboradores cuentan con un abordaje básico en la venta y no se indaga lo suficiente para comprender la necesidad del cliente.

La forma efectiva de brindar una solución para la satisfacción del cliente es realizar dentro de la organización jornadas de capacitación al área comercial de productos de consumo de la empresa Freschem SAS, donde se refuerce la escucha donde se entienda la necesidad del cliente, fortalecer el proceso de relacionamiento de la comunicación en la preventa, venta y post venta.

8 DISCUSIÓN DE LA PROPUESTA

Todo comprador sigue inconscientemente unas reglas psicológicas que gobiernan el proceso de ventas. Motivo por el cual, es indispensable capacitar al vendedor sobre las técnicas de la programación neurolingüística (PNL) aplicadas al proceso de ventas, detectando la “estructura aprendida” que tiene cada cliente para lograr adaptarse a éste y por medio de las estrategias comprender qué tipo de cliente es e identificar cuáles son sus necesidades reales.

Tabla 2. Paso a paso de las técnicas personales y estrategias con clientes.

| PASOS | TÉCNICA PERSONAL | | ESTRATEGIA CON EL CLIENTE | |
|---|---|--|------------------------------------|--|
| Paso 1. Preparación emocional | <i>Re-encuadre de contexto y contenido</i> | Desplazar los miedos nos permite centrarnos en las sensaciones útiles, realistas y positivas, creando una conducta fuerte, firme y efectiva. | <i>Comunicación no verbal</i> | Es de imprescindible utilizar el cuerpo, gestos y signos a la hora de transmitir el mensaje. A la hora de transmitir un mensaje un 7% es la palabra la voz un 36% y el lenguaje corporal el 57%. |
| Paso 2. Presentación | <i>Técnica de la asociación-disociación</i> | Se busca de manera efectiva qué recursos y sentimientos son eficaces para minimizar las emociones de incomodidad hasta llegar a sentir que podemos dominarla. | <i>Rapport</i> | Crear sintonía, logrando una sinergia y confianza con el cliente adoptando discretamente las pautas del lenguaje analógico del cliente. |
| Paso 3. Perfil tu cliente | <i>Técnica de la visualización</i> | Visualizar los objetivos tiene un efecto profundo y positivo en los resultados que se desean | <i>El calibrado</i> | Mediante la observación del lenguaje (postura, gestos, expresión, voz y respiración) |
| Paso 4. Entrega de información de valor | <i>La técnica del anclaje</i> | Un recurso eficaz para momentos de ofuscación mental o estrés, pues genera un punto de partida sereno y positivo necesario para organizar ideas y buscar nuevas perspectivas de pensamiento y conducta. | <i>Sistemas representacionales</i> | Conocer el sistema preferente de tu cliente te puede resultar útil para interactuar con él. ¿Qué es tu cliente: visual, auditivo o kinestésico? |
| Paso 5. Cierre de venta - Manejo de objeciones | <i>Terapia para superar los obstáculos</i> | Servirá para conocer los recursos disponibles de cara a afrontar los problemas. A través de un ejercicio de reflexión, se identifica el problema y las emociones que sugiere. Paralelamente se vuelve al pasado para recordar problemas pasados y como fueron solucionados. Con ello, las emociones, virtudes y recursos utilizados para superarlos. | <i>Escucha activa</i> | Gracias a la escucha activa obtenemos con atención la totalidad del mensaje, interpretando el significado correcto del mismo, a través del lenguaje verbal y no verbal, indicándole al cliente, mediante la retroalimentación, lo que se ha comprendido. |

Fuente: Autor Propia.

8.1 Paso 1

La preparación emocional va netamente enfocada en el vendedor, puesto que el 65% de la comunicación corresponde al componente no verbal y las emociones están estrechamente relacionadas con un amplio repertorio de expresiones corporales. Desde la PNL se incentiva a estar atento a ello y no pasarlo por alto, tanto para percibir lo que nos expresa el cliente más allá de la palabra, como para saber comunicar mejor como profesionales controlando el lenguaje corporal. El movimiento con las manos posibilita enfatizar, dar ritmo o expresar mejor el mensaje que se pretende transmitir, los gestos faciales involuntarios se pueden reemplazar por una sonrisa cálida y sincera buscando transmitir energía positiva para afinar el mensaje, la postura refleja en gran parte el carácter propio e influye en la percepción de los demás y por último la mirada permite una conexión entre emisor y receptor, ayudando a conocer y completar la información verbal que se transmite y se recibe (DeustoSalud, 2018).

8.2 Paso 2

Durante la presentación se busca cautivar, generar empatía y cultivar confianza en el cliente, en otras palabras, se procura una conexión entre emisor y receptor para amenizar el ambiente favoreciendo una comunicación fluida y sin resistencia abriendo las puertas para una buena relación comercial. Es fundamental lograr sincronizar con la otra persona por medio de la duplicación (técnica de adaptación de gestos, uso de palabras o forma de hablar para igualarse con los demás ya que cuando una persona percibe ciertas características similares inconscientemente deposita su confianza en el otro) para luego guiar a esta persona. Según Amanda Silva (2012), “al guiar se

altera el ritmo lentamente en base a la sincronización anterior, lo que se convierte en una fuerte herramienta de negociación para poner la balanza a favor”.

Los dos pasos anteriores, refuerzan la comunicación asertiva, permiten establecer relaciones con nuevos clientes y analizar los aspectos más relevantes para establecer una relación más próxima con el mismo.

8.3 Paso 3

Luego de duplicar y guiar al cliente potencial, se debe hacer que la persona pase a la acción y a la decisión, las palabras de acción producen energía mental y cuando se hace que la mente piense en una acción el proceso mental casi reproduce la propia acción (Silva, 2012). Por lo tanto, conseguir las palabras correctas para lograr que el cliente piense en una acción que se quiere que realice es una forma estratégica de obtener lo que se desea, claro está que debe ser de manera discreta para evitar la resistencia. Todo esto relacionado con la visualización, ya que al proyectar la persona, situación o problema se tendrán claros los objetivos y la acción a gestionar para alcanzarlos.

Por otro lado, perfilar al cliente implica preguntar, escuchar y observar, esto con el fin de identificar las necesidades y motivaciones concretas del cliente y más allá de vender, realizar una pertinente asesoría o venta consultiva donde antes de entregar información de valor, se empiece con preguntas abiertas o de alto rendimiento y finalizar con preguntas cerradas, buscando un “sí” por parte del cliente.

8.4 Paso 4

Una vez realizada la escucha activa y observación de las respuestas del cliente, se entrega información de valor transmitiendo seguridad y una sensación positiva.

Para ello, el vendedor puede utilizar la técnica del anclaje asociada psicológicamente a una señal neurológica para inducir cierto estado de ánimo o emoción positiva a través de un toque, un gesto o una palabra (ej. la palabra ancla) pues genera un punto de partida sereno y positivo necesario para organizar ideas y buscar nuevas perspectivas de pensamiento y conducta (negociación y neurolingüística, 2018).

Adicional, en este punto es fundamental identificar cómo es el comportamiento de los clientes en el momento de la venta para que los equipos comerciales adapten sus discursos a ellos. Con este fin, la programación neurolingüística sugiere entender los sistemas representacionales de cada persona para asegurar una entrega de la información y una interacción más efectiva. Siendo así, contestar a la siguiente pregunta: “¿entiende su cliente el mundo a través de las imágenes, los sonidos o las experiencias?” permite determinar si el cliente codifica de forma visual, auditivo, kinestésico.

8.5 Paso 5

El cierre de venta es el último paso donde el cliente toma la decisión final y paralelo a ello, realiza una serie de objeciones o preguntas para tener firmeza de su elección. La técnica de superación de obstáculos plantea a través de un ejercicio de reflexión, identificar el problema y las emociones que surgen del mismo. De este modo, poder identificar situaciones similares y considerar como fueron solucionados para añadir emociones, virtudes y recursos utilizados para superarlos. Los esfuerzos viran hacia la parte efectiva y positiva anteponiéndose a las emociones y sentimientos que impiden a la persona desarrollarse (BlooMedia, 2016). Sin embargo, este último paso aplica tanto para definir las ventas como para el seguimiento post venta o manejo de

preguntas, quejas y reclamos, etapas igual de importantes marcando la diferencia entre un comprador y un cliente fidelizado que permanecerá a lo largo del tiempo.

Se debe agregar que, la escucha activa debe estar presente en todo momento puesto que, “gracias a la escucha activa se capta con atención la totalidad del mensaje, interpretando el significado correcto del mismo, a través del lenguaje verbal y no verbal, indicándole al cliente, mediante la retroalimentación, lo que se ha comprendido” (María Martínez, 2019)

8.5 Metodología de capacitación al personal

El cliente para una empresa puede significar más de lo que promete, es aquel que hace rentable un negocio, promueve la marca e impulsa su crecimiento con su preferencia ante otras compañías. Motivos más que suficientes para entender la relevancia del excelente servicio y atención al cliente y asesoramiento oportuno, claro y profesional.

A continuación, se expondrá la metodología de capacitación para la fuerza de ventas de Freschem S.A.S basado en el paso a paso de las técnicas de la programación neurolingüística aplicadas a las ventas consultivas.

1. Se dará a conocer el cuadro de técnicas PNL a ventas consultivas a nivel interno de la compañía.
2. Se realizará una inducción de técnicas de ventas basadas en la programación neurolingüística. Esta capacitación se realizará semestral con el apoyo de diferentes expertos.

3. Se realizará una reunión mensual para ejecutar la retroalimentación respectiva con el objetivo de escuchar a los vendedores sus experiencias y opiniones para tener una mejora continua de este paso a paso de ventas consultivas.
4. Por último, se realizará una reunión anual de integración de la fuerza de ventas para realizar los cambios pertinentes a la propuesta anterior o en su debido caso continuar con la ampliación.

CONCLUSIONES

- La población y muestra se realizó por medio de tres trabajadores con edades de 27 y 48 años con experiencia en ventas mayor a dos años, la población que se estudió fueron trabajadores de Freschem S.A.S del sector de comercio de alimentos.
- Se realiza un análisis descriptivo para entender el proceso actual de capacitaciones y ventas, el enfoque es identificar patrones en las respuestas de las entrevistas y determinar pasos para un plan de capacitación.
- Se opta por entrevistas como método de recolección de información, la encuesta se centró en entender el proceso de ventas, la comunicación con los clientes y la percepción de los vendedores sobre posibles mejoras.
- En el proceso de las entrevistas se revelo el proceso actual de las ventas, la comunicación con clientes, el seguimiento postventa, se identifica procesos de mejora como la falta de un formato o un manual para el proceso de ventas consultivas.
- Los vendedores realizan un seguimiento frecuente a clientes nuevos pero se carece de una estructura para establecer relaciones clientes nuevos. La falta de capacitaciones regulares en habilidades de ventas es una limitación en el desarrollo del personal comercial.

REFERENCIAS

- BARCELONA, U. D. (31 de mayo de 2021). ¿Cuáles son las técnicas de investigación de mercado? Obtenido de <https://www.il3.ub.edu/blog/cuales-son-las-tecnicas-de-investigacion-de-mercado/>
- Bavister, S., & Vickers, A. (2005). Programación Neurolingüística (PNL) las claves para una comunicación más efectiva. Barcelona: Amat SL.
- Chavez, L. (2006). Comunicación publicitaria eficaz: del concepto a la medida. Obtenido de <https://www.creamas.com/wp-content/uploads/2019/01/comunicacion-publicitaria.pdf>
- Chiavenato (2007). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Obtenido de: <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/550fe4eb12c34ed49b9b0b6760f5a289.pdf>
- Definición de capacitación. (2022) Capacitación. Obtenido de: <https://www.emprendedorinteligente.com/definicion-de-capacitacion-segun-autores/>
- Delgado, P. (12 de febrero de 2021). *INSTITUTE FOR THE FUTURE OF EDUCATION*. Obtenido de INSTITUTE FOR THE FUTURE OF EDUCATION: <https://observatorio.tec.mx/edu-news/programacion-neurolinguistica-aprendizaje/>
- EAFIT. (25 de noviembre de 2019). *Estudio en mercadeo / líneas de investigación*. Obtenido de <https://www.eafit.edu.co/investigacion/grupos/estudios-en-mercadeo/lineas-de-investigacion/Paginas/inicio.aspx>

Elgueta, M. C. (2014). La comunicación en las relaciones comerciales (Procesos de venta). Obtenido de

<https://books.google.com.pe/books?id=g8LKBAAAQBAJ&printsec=frontcov>

Godás, L. (5 de Mayo de 2007). Promoción y comunicación. Importancia de la venta personal. Obtenido de

<https://apps.utel.edu.mx/recursos/files/r161r/w20583w/semana%202.pdf>

Krasniqi, F. X. (2016). The Importance of Investment in Human Capital: Becker, Schutlz and Heckman. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 6(4), 1-9. Obtenido de

[http://www.scientificpapers.org/wp-content/files/1569_KrasniqiTopxhiu-The Importance of Investment in Human Capital.pdf](http://www.scientificpapers.org/wp-content/files/1569_KrasniqiTopxhiu-The%20Importance%20of%20Investment%20in%20Human%20Capital.pdf)

Martínez, M. J. (6 de septiembre de 2019). *PNL aplicada a la venta ¿Qué es PNL y cómo nos puede ayudar para vender más?* Obtenido de

<https://inforges.es/blog/pnl-aplicada-a-la-venta-que-es-pnl-y-como-nos-puede-ayudar-para-vender-mas/#:~:text=La%20Programaci%C3%B3n%20Neuroling%C3%BC%C3%ADstica%20aplicada%20a,adapten%20sus%20discursos%20a%20ellos>

Mintel Group Ltd. (2021) *El consumidor global - Comida & Bebida 2021*. Obtenido de

<https://www.revistaalimentos.com/es/noticias/retos-y-tendencias-de-consumo-en-la-industria-de-aromas-y-sabores>

Reuters (2017). *ENTREVISTA - Cargill busca oportunidades de expansión en sector avícola de Colombia*. Obtenido de <https://www.reuters.com/article/alimentos-colombia-cargill-idLTAKBN18Z2IS-OUSLB>

Revista Alimentos. (2021) *Retos y tendencias de consumo en la industria de aromas y sabores*. Obtenido de <https://www.revistaalimentos.com/es/noticias/retos-y-tendencias-de-consumo-en-la-industria-de-aromas-y-sabores>

Román, C. J.-d. (2006). EL LIBRO DE LAS HABILIDADES DE COMUNICACIÓN, Cómo mejorar la comunicación personal. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/356223285_EL_LIBRO_DE_LAS_HABILIDADES_DE_COMUNICACION_Como_mejorar_la_comunicacion_personal_3_edicion

Rosales-Córdova, A., & Llanos, L. (2 de marzo de 2021). *Efecto de la inversión en capacitación en las ventas y sueldos de las Pymes*. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782021000100007#c1

Salesforce Latinoamérica. (15 de junio de 2021). *Departamento de Ventas: Cuáles son sus funciones*. Obtenido de <https://www.salesforce.com/mx/blog/2021/06/departamento-de-ventas-cuales-son-sus-funciones.html>

Santos, D. (16 de marzo de 2023). *Tipos de investigación de mercados*. Obtenido de: <https://blog.hubspot.es/marketing/tipos-de-investigacion-de-mercados>

Schein Edgar (1997). *Psicología de la Organización*. Prentice Hill. México

Talaya, Á., & Mondéjar Jiménez, J. (2013). *Fundamentos de marketing*. En E. Talaya. Madrid: ESIC Editorial.

Thompson Arthur y Strickland Alonzo (2005) *Administración Estratégica: Textos y Casos*. Mc Graw Hill Interamericana. México.

Torres R. (2011). Influencia de la PNL en las ventas para el éxito de tu negocio. Fecha: 08 de marzo de 2012. Disponible en: <http://planesdenegocio.wordpress.com/2011/02/16/comoinfluencia-la-pnl-en-las-ventas-para-el-exito-de-tu-negocio/>

VIDAL, E. (16 de junio de 2023). Ejemplos de capacitacion de ventas para potenciar tu equipo de vendedore Obtenido de <https://www.ventasdealtooctanaje.com/blog/ejemplos-de-capacitacion-de-ventas-para-potenciar-tu-equipo-de-vendedores>

Zendesk. (26 de febrero de 2023). *¿Cuál es el protocolo de ventas recomendado para Pymes?* Obtenido de: zendesk.com.mx/blog/cual-protocolo-ventas/

ANEXOS

A. ENTREVISTA A ALEXANDRA (COMERCIAL EN BOGOTÁ)

2. El seguimiento que se le da a los clientes habituales lo realizo semanalmente, de acuerdo con sus pedidos, por el contrario, hay otros clientes que manejas orden de compra entonces ya ellos envían sus requerimientos cada que tienen la necesidad.

3. El salir a buscar clientes es una actividad de todos los días que se realiza en la organización. Ya sea vía telefónica, internet, redes sociales.

4. Los clientes siempre busca la economía, por eso se genera una relación con el cliente donde se dé prioridad a los precios frente a los de la competencia

5. Para qué producto desea aplicar el sabor, ya que no todas las referencias sirven para las diferentes líneas de negocio que tenemos. En qué cantidad requerirá dicho producto para establecer tal vez un acuerdo de precio por compra estimada o pactada

6. Se les hace seguimiento con más frecuencia a los clientes nuevos a los que se les puede ir asesorando y “muestreando” más sabores y productos, con el fin de que se interesen por más productos, adicional pues se puede ofrecer el asesoramiento para aplicación en el producto final que el cliente busque vender

7. Se analiza a fondo el porqué de la reclamación, de ser un hecho que se produjo en planta se contempla una reposición.

8. No tenemos manual para el proceso de ventas

9. No se realizan capacitaciones, a pesar de esto se busca promover una gran relación con nuestros clientes.

B. ENTREVISTA A CAMILO (COMERCIAL EN BOGOTÁ Y GERENTE DE LA COMPAÑÍA FRESCHEM SAS)

1. Que producto se va a fabricar con nuestros sabores (panadería, helados, bebidas, siropes, snacks, cárnicos-embutidos), Sin duda alguna lo mejor es visitar al cliente, exponerle muestras sobre los sabores que le interesan.

2. El comunicarse con el cliente implica el consumo que vaya realizando, además del tipo de cliente, puesto que hay algunos que son de grandes superficies que pueden solicitar cantidades entre 60 - 100 kilos y eso lo consumen en un mes, o en 15 días. O clientes que compran 5 kilos de 5 sabores distintos y son clientes que van a gastarlos en 6 meses.

3. Esta es una labor diaria en conjunto a el continuo seguimiento a los clientes habituales pues es una necesidad constante para nosotros dar a conocer nuestros productos y experiencias a nuevos clientes y sectores del mercado.

4. Para mejorar una relación comercial con nuestros clientes, nos enfocamos principalmente en ofrecer productos de Excelente calidad y tratar de manejar buenos precios frente a los de la competencia, además de cuando sea requerido colaborar a nuestro cliente si requiere desarrollar algún nuevo producto, damos asesoramiento y préstamos nuestro laboratorio para dicha actividad

5. Principalmente, para poder ofrecer un sabor y referencia de ese sabor en específico es indispensable conocer a través del cliente a que producto lo va a aplicar o fabricar, pues no se manejan las mismas referencias para productos de panadería y productos para helados siendo el mismo sabor.

6. Si es un cliente habitual que consume los mismos productos, no es muy seguido que se le pregunte como va encaminado el producto o que reacción ha tenido, sin

embargo, para los nuevos clientes y ofertas de sabores si es necesario hacerlo, se realiza en medida que realicen las pruebas luego del acuerdo comercial.

7. Para las reclamaciones se tiene un proceso preestablecido que consiste en analizar el porqué de la reclamación y se compara con una pequeña muestra de dicho producto y lote enviado al cliente, esto para descartar posibles casos de mala manipulación, almacenamiento inadecuado, que son los que comúnmente suceden.

8. No se cuenta con un manual para el proceso de ventas.

9. No se realizan capacitaciones

10. Solo detalle a los mejores clientes, pero en diciembre, y así temas de precios o financieros o que mejoren la afinidad comercial, es cupo de crédito de acuerdo a estudio y análisis de estados financieros y relaciones comerciales.

C. ENTREVISTA A CATALINA (COMERCIAL EN MEDELLÍN)

1. Buscar clientes por base de datos y por internet, por sectores, también algunas son referenciadas, contactar a la persona de compras o el dueño de la empresa para realizar las compras; se habla de la empresa y del portafolio que ofrece Freschem, enviando muestras según productos que requieran. Seguimiento a las muestras en caso de haber sido aceptadas para estar en el apoyo técnico de las muestras según las solicitudes. Se continúa dándole atención al cliente en requerimientos de compras y técnicos; primer contacto con cliente, retroalimentación y cierre de venta, dejando abierto para posibles ventas posteriores.
2. Hay empresas que se visitan presencialmente, por correo o por llamada; dependiendo el tipo del cliente.
3. El proceso dura según el cliente, es relativo.
4. Dependiendo de la potencialidad de compra del cliente, según la evaluación realizada al cliente.
5. Más que preguntas, fortalezas en las que se muestra que se es un aliado estratégico del cliente, ventaja es la producción en Colombia, la competencia no tiene este proceso en el país y les toca importar; cantidades disponibles de las materias primas.
6. Seguimientos a los clientes, inventarios, reclamaciones sobre los productos, tener toda la información de los productos; ofrecer continuamente el producto.
7. Todas las reclamaciones tienen un proceso interno de manejo para el manejo de esta información.

8. No tienen un formato, se tiene una capacitación inicial. Se estipulan las funciones del cargo.

9. Capacitaciones en temas técnicos cuando se requiera.

10. Cada persona maneja sus propios criterios al manejo de ventas de la compañía.

Conocer los productos de la empresa.