



Universidad Autónoma de Querétaro  
 Facultad de Contaduría y Administración  
 Maestría en Administración

"Implementación del Proceso de Ventas en Empresas Dedicadas a la Consultoría en Sistemas de Gestion, como un Factor para Incrementar sus Ventas." (En el Municipio de Querétaro)

**TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
 Maestro en Administración

**Presenta:**

Graciela Mejía Ruiz

**Dirigido por:**

M. en C. Rosalva Pichardo Santoyo

**BIBLIOTECA CENTRAL UAQ**

**SINODALES**

M. en C. Rosalva Pichardo Santoyo  
 Presidente

Dra. Clara Escamilla Santana  
 Secretario

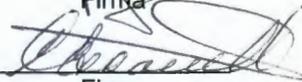
M. en A. Dolores Guzmán Rodríguez  
 Vocal

Dr. Carlos De Mucha Icazbalceta  
 Suplente

Dra. Teresa Urbiola Castro  
 Suplente

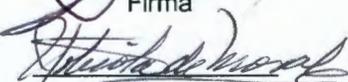
C. P. Héctor Fernando Valencia Pérez  
 Director de la Facultad de Contaduría y  
 Administración

  
 Firma

  
 Firma

  
 Firma

  
 Firma

  
 Firma

  
Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval  
 Director de Investigación y Posgrado

No. Adq. H70965

No. Título \_\_\_\_\_

Clas. TS

658.81

M516i

BIBLIOTECA CENTRAL UAO



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración

**“Implementación del Proceso de Ventas en Empresas  
Dedicadas a la Consultoría en Sistemas de Gestion, como un  
Factor para Incrementar sus Ventas.” (En el Municipio de  
Querétaro)**

**Tesis**

**Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Maestro en Administración**

**Presenta**

**Graciela Mejía Ruiz**

Querétaro, Querétaro; Marzo. 2006

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue: proponer la implantación de procesos de ventas que sirvan de guía a las empresas que se inician en el sector de la consultoría en sistemas de gestión y que les permita incrementar las ventas. La hipótesis: las empresas que tienen la necesidad de hacer uso del servicio de consultoría en sistemas de gestión, preferirán a las empresas que tengan implantado sus procesos de ventas. Se estudió el problema: ¿Las organizaciones con necesidades de servicios de consultoría en sistemas de gestión, preferirán a las empresas que tienen implantados procesos de ventas?. En la metodología, se siguió una investigación causal, entre las variables dependientes; Consultoría, Sistemas de gestión y Ventas con respecto a la variable independiente, Proceso de Ventas. Se aplicó un cuestionario, a la población: pequeñas y medianas empresas de manufactura y de servicios, en el municipio de Querétaro, para generar información sobre la importancia de tener implantado un proceso de ventas. Los resultados fueron: que es determinante para las empresas conocer el propósito y los beneficios que el vendedor aportará para concederle una cita; que efectivamente las objeciones principales van encaminadas a conseguir una mejor propuesta comercial, estos puntos se apoyaron en el marco teórico en donde se señaló, que los vendedores sobresalientes, son solucionadores estratégicos de problemas, con talento, habilidad y conocimiento para poder: enfrentar las objeciones, al planificar y resaltar los beneficios y razones por las que el prospecto debe comprar, estos puntos forman parte del proceso de ventas y comprobaron la hipótesis. Las conclusiones fueron: quedó demostrado, que se prefiere a la empresa que tienen implantado un proceso de ventas, y que esto incrementará las ventas de las empresas que ofrecen los servicios de consultoría, gracias a la diferenciación de sus servicios, lo cual les otorga una ventaja competitiva.

**(Palabras clave:** Proceso de Ventas, Ventas, Consultoría, Sistemas de gestión, y Ventaja Competitiva)

## SUMMARY

The objective of this research was to propose the introduction of sales processes which serve as guide to those companies starting in the field of consultancy in management systems and which allow them to increase their sales. Under the hypothesis: companies who need to use the services of consultancy in management systems, would rather use the companies which have already established their sales processes. The problem - Would those organizations needing the services of consultancy in management systems prefer the companies that have already introduced sales processes? – was studied. In the methodology, a causal investigation was followed among the dependent variables: Consultancy, Management Systems and Sales, with regard to the independent variable, Sales Process. A questionnaire was applied to the population: small and medium manufacturing and services companies in the state of Queretaro, in order to generate information about the importance of having a sales process implanted. The results showed that it is a determining factor for the companies to know the purpose and the benefits which the salesman will provide in order to make an appointment with him, that the main objections are exactly directed to obtain a better commercial proposal. These points were based on the theoretical framework where it was mentioned that the outstanding salesmen are strategic problem-solvers with talent, skill, and knowledge to be able to face the objections when planning and emphasizing the benefits and reasons why the prospect should buy. These points form part of the sales process and proved the hypothesis. The conclusions proved that people prefer the company that has implanted a sales process and that this will increase the sales of the companies that offer the consultancy services due to the differentiation of their services, which gives them a competitive advantage.

**(Key words:** Sales Process, Sales, Consultancy, Management Systems, and Competitive Advantage.)

## DEDICATORIAS

Este trabajo de tesis se los dedico a mis maestros, que siempre creyeron en mí, que motivaron, el deseo de superación en mí, desde la primaria hasta la maestría; gracias, a todos los que se dedican a la noble tarea de transmitir el conocimiento.

A mis hijos, les dedico este trabajo como ejemplo del compromiso que se tiene con la superación profesional individual, con miras a obtener un mejor modo de vivir.

A mis padres, este trabajo es para ustedes, que me dieron el ser, el cariño y la formación de la que estoy muy orgullosa.

Para mis hermanos, éste trabajo de investigación, dedicado con gran cariño por la fe que tuvieron en mí.

Dedico este trabajo a mi esposo, que ha reconocido la necesidad de superación personal que siempre he tenido, la ha respetado y en esta etapa en especial, por el apoyo que me ha dado.

## AGRADECIMIENTOS

A dios por permitirme primero ser; hacer mi propia historia: estudiante, deportista, profesionista, una familia y mi vida; tener realizaciones como mujer, mis hijos, mi esposo, mis padres y hermanos con vida todos ellos; como profesionista mi carrera que me ha dado grandes satisfacciones y ahora el poder culminar una etapa más, la tesis de mi maestría la cual dedico:

A mis hijos: Juan Luis, Luis Daniel, Graciela Alejandra y José Luis; por ser el motivo constante de mi superación, mi orgullo y esperanza.

A mi padre, que todo el tiempo me dio su cariño, consejo y dirección, haciendo de mí una persona segura y amada.

A mi madre, que me dio siempre el ejemplo de trabajo, fortaleza y entrega a los hijos, haciendo de mi una persona deseosa de superación, con la firme convicción que la familia es lo más importante en la vida de una mujer.

A mis hermanos: Juan, Isabel, Martha, Malena, Vicente y Genoveva; que con sus logros basados en el esfuerzo, fueron mi inspiración y motivación; gracias por sus consejos y cariño que me dieron la fuerza para buscar superarme como persona y profesionista.

A mi querido esposo, José Luis con quien hace veinte años, decidí compartir mi vida; gracias por la certeza de saberme amada y por la historia que hemos escrito juntos, la cual espero continuar por muchos años más y terminarla a su lado.

## INDICE

Página

Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de cuadros	ix
Índice de figuras	x
Índice de graficas	xi
Introducción	1

### CAPITULO 1

#### FUNDAMENTACION DEL TEMA DE INVESTIGACION.

1.1	Descripción de la Situación Problema	3
1.2	Identificación del Problema	9
1.3	Justificación de la Investigación	11
1.4	Ubicación del Tema de Estudio	12
1.5	Objetivos de la Investigación	14
1.5.1	Objetivo General	14
1.5.2	Objetivos Específicos	14

### CAPITULO 2

#### MARCO TEORICO, CONCEPTUAL Y REFERENCIAL DE LAS VARIABLES EN ESTUDIO.

2.1.	Introducción al Marco Teórico.	15
2.2.	El Enfoque de Sistemas y Procesos.	18
2.3.	El Proceso de Consultoría.	22
2.4.	Sistemas de Gestión.	24
2.4.1	Sistemas de Gestión de la Calidad.	25

2.4.2	Sistemas de Gestión Ambiental.	26
2.4.3	Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.	27
2.5.	Ventaja Competitiva.	27
2.6.	Evolución Histórica de las Ventas.	32
2.7.	Marketing a decir de McCarthy,J; Perreault,W. Jr..	33
2.7.1	Concepto de Marketing.	34
2.8.	Marketing a decir de Schewe,Ch; Smith, R.	36
2.8.1.	Concepto de Marketing.	38
2.9.	Marketing a decir de Kerin, Berkowitz; Hartley,; Rudelius..	38
2.10.	Definiciones de Marketing	40
2.11.	La Mezcla de Marketing	44
2.12.	El Marketing de los Servicios	48
2.13.	McCarthy: La Promoción	54
2.13.1	McCarthy: Venta Personal	55
2.13.2	McCarthy: Proceso de Ventas	58
2.14.	Kerin, R: La Promoción	62
2.14.1	Kerin, R: Venta Personal	63
2.14.2	Kerin, R: Proceso de Ventas	64
2.15.	Futrell: la Psicología de las Ventas.	71
2.16.	Futrell: el Proceso de Ventas.	75
2.16.1	Prospección: el Sustento de las Ventas	76
2.16.2	Preacercamiento o la Cita	79
2.16.3	Razones para Planificar la Llamada de Ventas	80
2.16.4	La Presentación de Ventas	82
2.16.5	Pasos mentales del prospecto	83
2.16.6	Visión General del Proceso de Ventas	84
2.16.7	Métodos de la Presentación de Ventas	84
2.16.7.1	Presentacion de Ventas Memorizada	85

2.16.7.2	Presentacion de Ventas por Formula	85
2.16.7.3	Presentacion de Ventas Necesidad-Satisfacción	86
2.16.7.4	Presentacion de Ventas Problema-Solución	87
2.16.8	Tres Pasos Esenciales Dentro de la Presentación	87
2.17	Las Objeciones del Prospecto	89
2.17.1	Puntos Básicos a Considerar en las Objeciones	91
2.18	Intento de Cierre	93
2.19.	El Cierre	94
2.19.1	¿Cuándo se Debe de Cerrar?	94
2.19.2	Leer las Señales de Compra	94
2.19.3	Solicitar el Pedido y Permanecer Callado	95
2.19.4	¿Cuántas Veces se Debe Cerrar?	95
2.20.	Servicio y Seguimiento para Retener al Cliente.	96
2.20.1	Comercialización de las Relaciones con el Cliente	96
2.20.2	El Producto y su Componente de Servicio	97
2.20.3	El Servicio al Cliente	98
2.20.4	La Satisfacción y Retención del Cliente	99
2.20.5	El Servicio Puede Conservar a los Clientes	99
2.20.6	Manejar las Quejas Honestamente	100
2.21.	Resumen del Marco Teórico	102
CAPITULO 3		
METODOLOGIA		
3.1.	Hipótesis General.	104
3.2.	Variables	105
3.2.1.	La Variable Independiente	106

3.2.1.1. Dimensiones e Indicadores del Proceso de Ventas	106
3.2.1.2. Definición Operacional del Proceso de Ventas	106
3.2.2. Las Variables Dependientes.	110
3.2.2.1. Dimensiones e Indicadores de la Consultoría.	111
3.2.2.2. Definición Operacional de la Consultoría	111
3.2.2.3. Dimensiones e Indicadores Sistemas de Gestión	112
3.2.2.4. Definición Operacional de Sistemas de Gestión	112
3.2.2.5. Dimensiones e Indicadores de las Ventas	114
3.2.2.6. Dimensiones e Indicadores de las Ventas	114
3.2.3. Modelo de la Relación Causal de las Variables.	115
3.3. Tipo y Diseño	116
3.3.1. Tipo de Investigación.	116
3.3.2. Diseño.	117
3.4. Técnicas de Investigación Utilizadas.	119
3.4.1. Cuestionario.	119
CAPITULO 4	
INSTRUMENTACION ESTADISTICA.	
4.1. Población y Muestra.	122
4.1.1. Resumen del Soporte Teórico.	124
4.2. Procesamiento de Datos.	126
4.3. Comprobación de la Hipótesis.	138
4.4. Análisis e Interpretación de Resultados.	141
4.5. Conclusiones de la Instrumentación Estadística	143
DISCUSION	144
CONCLUSIONES	151
BIBLIOGRAFIA.	156
APENDICE.	157

## INDICE DE CUADROS

Cuadro		Página
1	Áreas de Decisión Estratégica Organizadas en Base a las Cuatro Ps	46
2	Dimensiones e Indicadores del Proceso de Ventas	105
3	Dimensiones e Indicadores de la Consultoría	110
4	Dimensiones e Indicadores de los Sistemas de Gestión	111
5	Dimensiones e Indicadores de las Ventas	113

## INDICE DE FIGURAS

Figura		Página
1	Figura de un Proceso	19
2	Diferentes Tipos de Procesos	20
3	Elementos de un Proceso	21
4	Fases Principales de un Proceso	24
5	Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad Basado en Procesos	26
6	El Concepto del Marketing	36
7	La Organización	44
8	Dimensiones de la Calidad del Servicio	50
9	Pasos Básicos del Proceso de la Venta Personal	60
10	El Proceso de Venta Personal	66
11	Las Fuerzas Personales, Psicológicas y Sociales que Influyen el Comportamiento de Compra del Consumidor	75
12	Fases Principales de la Presentación: una Secuencia de Eventos a Completar al Desarrollar una Presentación de Ventas	82

## INDICE DE GRAFICAS

Gráfica		Página
1	1 ¿Se anuncia su compañía, en algún medio que permita conocer quienes son ustedes y que producto o bienes están ofreciendo?	128
2	2 1 ¿Se anuncia su compañía, en algún medio que permita conocer quienes son ustedes y que producto o bienes están ofreciendo?	128
3	3 ¿Afecta su decisión de conceder una entrevista, si el vendedor, le demuestra, tener conocimiento de su organización y de las necesidades de la misma?	129
4	4 ¿Es importante para usted, se le solicite una cita previa, para hacerle una presentación de ventas sobre los servicios de consultoría que se ofrecen?	129
5	5 ¿Influye en su decisión de conceder una entrevista, si el vendedor se identifica claramente el y la compañía para la cual trabaja?	130
6	6 ¿Es determinante, saber el propósito y los beneficios de los servicios ofrecidos para conceder la cita?	130
7	7 ¿Afecta en su decisión de compra, que la presentación de ventas esté basada en un diagnostico sobre la situación de su organización y su mercado?	131
8	8 ¿Mostrar en la presentación de ventas, que los beneficios del servicio de consultoría, cubren necesidades o resuelven problemas en su organización, influye en la compra de estos servicios?	131
9	9 ¿Es importante en la toma de decisión de su compra, que el vendedor pida la opinión de usted sobre los beneficios de sus servicios, durante y después de la presentación?	132
10	10 ¿Expresar su opinión y dudas sobre los beneficios que los servicios ofrecidos representarán para usted y su organización, influye al decidir la compra dichos servicios?	132

- 11 11 ¿Las objeciones sobre realizar la compra o no, están basadas en la búsqueda de mayor información, sobre como los beneficios de los servicios ofrecidos, satisfacen mis necesidades? 133
- 12 12 ¿Las principales objeciones se basan en mejorar la propuesta comercial del vendedor? 133
- 13 13 ¿Obtener precios competitivos para su organización en la contratación de los servicios de consultoría impacta en la decisión de hacer uso de los servicios de consultoría? 134
- 14 14 ¿Obtener respuesta adecuada, explícita y amable a todas sus objeciones en la entrevista, determina si usted compra los servicios de consultoría? 134
- 15 15 ¿Considera adecuado se maneje la propuesta comercial durante la presentación de ventas? 135
- 16 16 ¿La preparación y eficiencia de la presentación de ventas así como la destreza con la que el vendedor presenta los beneficios, determina la compra de sus servicios? 135
- 17 17 ¿La presencia, actitud, preparación y conocimiento del vendedor así como la credibilidad que proyecta determina si se le compra? 136
- 18 18 ¿El ofrecimiento del servicio posventa, afecta su decisión de realizar la compra? 136
- 19 19 ¿El seguimiento que se da, para conocer el grado de satisfacción que se logro con los servicios adquiridos, determina si repite la compra? 137
- 20 20 ¿El seguimiento y el contacto continuo y oportuno, con el vendedor influyen en el establecimiento de una relación comercial a largo plazo, donde se tenga un acuerdo mutuamente beneficioso? 137

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende, analizar el proceso de ventas, para las empresas dedicadas a la consultoría en sistemas de gestión de la calidad, así mismo, busca demostrar que son mas competitivas cuando tienen definido un proceso de ventas y sus procesos de operación; que les permite atender de forma mas eficiente y eficaz las necesidades de sus clientes e incrementar el número y la satisfacción de los mismos.

México se enfrenta a la problemática de un mercado abierto, donde tiene una competencia real, cotidiana y dura, con otros países y sus productos; los cuales requieren y exigen productos y servicios de calidad, por lo que se ha creado la necesidad de acreditar a las empresas mexicanas para validar y demostrar que tienen dichos sistemas de gestión de la calidad, que aseguren un orden, estandarización en su procesos de fabricación y en los productos y calidad en sus productos y servicios, así mismo tienen que demostrar que cuentan con procesos sustentables.

En base a lo anterior, se entiende el por que se requiere de empresas que ofrezcan los servicios de consultoría en sistemas de gestión de la calidad, en las cuales se presenta la necesidad de proponer un procesos de ventas y de operación para poder dar un servicio eficaz y eficiente, con miras a obtener la satisfacción y fidelidad de los clientes e incrementar las ventas de los servicios de consultoría logrando con ello el incremento de ingresos en las compañías dedicadas a ofrecer servicios de consultoría.

En el capitulo uno, se revisa la problemática que enfrentan las empresas dedicadas a prestar servicios de consultoría en sistemas de gestión de la calidad, como contactarse con sus clientes, como adecuar sus servicios a las necesidades especificas de tiempo, recursos económicos y materiales para lograr la satisfacción de la necesidad de sus clientes.

En el capítulo dos se ven los términos claves en los cuales se sustenta el marco teórico del presente trabajo, así como una explicación conceptual de los términos ventas, procesos de ventas, consultoría, y que se entiende por sistemas de gestión.

En capítulo tres se da una descripción de la metodología empleada para definir las hipótesis, las variables independiente y dependientes, así como el cuestionario que se aplicó para recabar la información necesaria para realizar el análisis estadístico.

El capítulo cuarto señala la forma en que se analizaron los datos recabados del cuestionario el trato estadístico que sufrieron estos datos, la población y la muestra seleccionada.

Enseguida se revisaron, contrastaron y analizaron discusiones sobre la hipótesis planteada, el objetivo del estudio y la problemática para contrastarlos con el análisis estadístico y posteriormente se sacaron las conclusiones, en base a la discusión.

## CAPITULO 1. FUNDAMENTACION DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

Ante la apertura de las fronteras comerciales mediante el Tratado de Libre Comercio (TLC), México se enfrenta a una nueva problemática comercial, ¿Como hacer frente a los nuevos mercados a la vez de tratar de conservar su Mercado Nacional (MN)?.

La competencia que se da, ya no solo a nivel local o nacional sino internacional, ha propiciado una normatividad para hacer más estandarizadas las operaciones comerciales, industriales y contractuales entre todas las empresas, sobre todo de la rama industrial, por lo cual, se han establecido sistemas de gestión de la calidad en todos sus ámbitos; como calidad en el producto, calidad en los procesos, tanto de producción como de operación en las empresas; calidad: en la materia prima, en el proceso de venta y en los servicios posventa, así como un enfoque en las necesidades del cliente en todos y cada uno de los pasos del proceso y del producto o servicio que toda empresa ofrece; esto implica además que las relaciones comerciales a nivel internacional tienden a cuidar del medio ambiente global.

### 1.1 Descripción de la Situación Problema

Antes de que entrara en vigor el tratado de libre comercio, las Empresas Mexicanas (EM) estaban protegidas por el gobierno federal, pues los aranceles e impuestos a los productos de importación eran tan altos que eran prohibitivos para la mayoría de los mexicanos.

El gobierno federal pretendió fomentar la industria mexicana a través de subsidiar los costos de producción, tales como la energía eléctrica y el agua; así como reducciones en los impuestos. Pero esto fue negativo, pues lo que

ocasionaron en realidad, fue que hicieron empresas dependientes de dichas facilidades y las tornaron poco competentes, e ineficientes, por lo que al abrir las fronteras a productos internacionales, quitarles algunos subsidios, se encontraron de pronto ante un escenario poco alentador, estaban fuera de toda competencia con productos extranjeros que llegaban a México con una excelente calidad, durabilidad y con un precio que era por demás mejor que los productos mexicanos. Es por ello que de pronto al saber que México abriría sus puertas a la competencia internacional los empresarios empezaron a fomentar el nacionalismo, con publicidad como “ Lo Hecho en México Esta Bien Hecho” o “consume productos nacionales por el bien de nuestra economía”, o “ No dejes a tu gente sin empleo, consume productos nacionales”, pero esto no fue suficiente, la gente se encontró de pronto con productos extranjeros con muy buena calidad y con precios que eran mas accesibles que los que se tenían antes de la apertura al TLC en el MN, es en este momento cuando la industria nacional se enfrenta de lleno a una implacable realidad, México esta compitiendo ya con un mercado internacional y debe ser lo suficientemente competitivo, eficiente y eficaz para afrontar el reto de permanecer vigente y competitivo en los mercados nacionales e internacionales. Y es cuando se presta verdadera atención al quehacer de las empresas, buscando mayor competitividad, buscando la calidad que le permita competir a la par con productos de otros países, y lo que no puede perder de vista es el conseguir esta calidad a costos que le permitan ofrecer precios similares a sus competidores, que para empezar son nada menos que Estados Unidos(EU) y Canadá, quienes son lideres mundiales en desarrollo industrial y es con ellos con los que tiene que competir principalmente en su mercado nacional e internacional.

La problemática de enfrentarse a mercados tan exigentes como los mercados internacionales y el tratar de conservar el mercado nacional implican varios factores complejos que están comprometidos en esta problemática; se comienza mencionando que el idioma es un requerimiento para establecer relaciones comerciales con los vecinos de México, es por ello que hoy en día la gran mayoría de las empresas solicitan personal con dominio o con conocimiento del ingles, pues los

vecinos de México lo hablan, y en lo general el inglés es el idioma dominador en el mundo comercial e industrial. Esto ha hecho a su vez que las escuelas incorporen a su matrícula el conocimiento del inglés para poder aportar a la sociedad elementos mejor preparados y acordes a las necesidades actuales.

La tecnología es otro de los factores complejos involucrados en este contexto, pues el llevar un control de los inventarios, de las necesidades específicas por región y el distribuir dichos productos implica un conocimiento de sistemas computarizados, redes y tecnología de vanguardia en telecomunicaciones.

Mercados libres de fronteras es hacia donde se dirige nuestra economía mundial, pues mientras América del Norte tiene su tratado de libre comercio en Europa se cuenta con la Unión Europea, donde el euro es la moneda que facilita las operaciones comerciales entre los países europeos y en Asia se encuentran los dragones del oriente con su propio tratado comercial en este continente.

Otro factor importante es el tener conocimiento de las leyes o de la normatividad de los países con los que se está teniendo relaciones comerciales, para observar y respetar estas leyes y evitar infringirlas o quebrantarlas, por lo tanto se debe de tener el conocimiento de sus leyes, pero también conocer cuáles son los dictámenes y acuerdos de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y de respetarlas a lo largo de la relación comercial con dichos países.

Hoy en día toda empresa que quiera ser competitiva en los mercados nacionales e internacionales tiene que estar sujeta a cierta normatividad impuesta por las grandes empresas transnacionales y la OMC, con el fin de hacer más confiables y eficientes las operaciones contractuales entre las compañías de diferentes países o en industrias especializadas como lo es el caso de la industria automotriz.

Esta problemática implica que toda aquella empresa que le sea requerido tener implantado un sistema de gestión deberán tener sus procesos documentados y de ser necesario deberán contar con un certificado que de fe, de que se cuenta con dicho sistema, es por ello que hoy en día se ha hecho una necesidad el contar con los servicios de consultaría en sistemas de gestión. Para la comercialización nacional e internacional se ha hecho necesario contar con la implantación de sistemas de calidad ISO 9000 y del medio ambiente las normas ISO14000, así como sistemas de operación que hagan eficientes y eficaces los procesos, los productos y los servicios que las empresas ofrecen.

Otro factor comprometido con la problemática es la competencia internacional que se esta dando a partir de la apertura al TLC, donde los grandes impuestos arancelarios no permitían el libre comercio pero la necesidad de tener un producto de calidad siempre ha existido, pero antes de la apertura al libre comercio, esta preocupación no ocupaba mucho a la empresa nacional pues se tenia un mercado cautivo interno, los productos que se importaban estaban disponibles solo a precios prohibitivos pues los impuestos arancelarios tornaban los precios de estos productos inaccesibles para la mayoría del los mexicanos, por eso no le ocupaba mucho a la empresa mexicana el preocuparse por producir productos de calidad a precios competitivos, tanto en bienes de consumo como en los servicios.

Hoy en día la situación es muy diferente, el MN esta abierto a los Mercados Internacionales (MI) y estos traen a México productos de calidad a precios muy competitivos que ponen en apuro a la empresas nacional la cual debe de enfrentar el reto de volverse competitiva, a través, de eficientar sus procesos, reduciendo sus costos de producción, optimizando el uso de la materia prima así como observar normatividades internacionales en cuanto a la seguridad y calidad de sus productos.

Es por esta competencia internacional, que la industria mexicana se ve obligada a tomar acciones urgentes y eficientes tales como preocuparse por las

necesidades del cliente; ya no puede producir solo lo que ella quiere ofrecer a su mercado cautivo, ahora se debe preocupar por oír la voz del cliente, conocer sus necesidades y tratar de satisfacerlas de la mejor manera, con productos de calidad a precios competitivos; pero ¿cómo puede lograr la meta de ofrecer productos de calidad, a precios competitivos y que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente?, la respuesta es clara y obvia: se deben enfocar los procesos, las políticas y la filosofía, a conocer y satisfacer las necesidades de los clientes, ya sea en el MN o en los MI, pero la premisa mayor en un mundo tan competitivo es conocer a los clientes, conocer sus necesidades, deseos, y enfocar toda la empresa a lograr esos fines, y una forma de enfocarse es preocuparse por estar a la par de los MI ofreciendo productos que la gente desee comprar para satisfacer sus necesidades o deseos, con una calidad requerida por estos clientes y ofrecerlos a precios competitivos con respecto a la competencia actual con tecnología de vanguardia.

Canadá y Estados Unidos de América poseen una tecnología e industria de primer mundo lo cual les permite tener procesos automatizados, robotizados en los cuales los procesos se encuentran bajo control numérico computarizado y la mano de obra se utiliza en la mayoría de los casos en el abastecimiento de la maquinaria y en tomar muestras de los indicadores de control y de la toma de decisiones en base a dichos indicadores, la optimización de sus recursos y de sus procesos es muy elevada, lo cual les permite abatir sus costos de producción y por lo tanto están en condiciones de poner en el mercado productos de alta calidad a precios competitivos.

Mientras que la industria nacional no tienen la tecnología que usan sus competidores, sus procesos de producción apenas se están automatizando y la robotización se da solo en empresas como la automotriz y en áreas muy específicas, la mayoría de sus procesos son basados en el recurso humano con el consiguiente riesgo de fallas humanas, implicando esto costos mas elevados, lo cual los pone en desventaja con su competencia, es por ello que ahora se está ocupando de estudiar los procesos de producción, y de definir que indicadores cuidar para observar paso a paso en que es posible mejorar, para con ello poder optimizar la producción y la

obtención de productos de calidad que le permitan abatir costos, reproceso, tiempos, perdidos y sobre todo la obtención de productos de calidad a bajos costos.

Como ya se mencionó, la competencia que está enfrentando las empresas mexicanas a raíz de la apertura de sus fronteras comerciales ha obligado a las empresas a buscar la calidad como único medio de sobrevivencia y competencia en los mercados nacionales e internacionales, es por ello que se están capacitando las empresas nacionales en áreas como: la calidad total, la mejora continua, el enfoque de procesos, los sistemas de gestión de la calidad basados en la norma internacional ISO 9000 , los sistemas de gestión ambiental basados en la norma internacional ISO 14000, los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo basados en la norma oficial mexicana NMX Del Sistema de Administración de Seguridad y Salud en el Trabajo (SASST) y en esta capacitación están involucrados los servicios de consultoría en sistemas de gestión, lo cual fue el tema principal de este trabajo.

La otra competencia a la que se hace referencia es a la competencia que se da entre las empresas que ofrecen los servicios de capacitación, consultoría y asesoría en sistemas de gestión de la calidad, como se puede deducir las empresas mexicanas dedicadas a prestar estos servicios son nuevas, jóvenes y pequeñas comparadas con empresas internacionales americanas; EU, Canadá, Brasil, Europeas; Reino Unido, Alemania, Francia, España e Italia y Asiáticas; China, Japón, Hon Kong dedicadas a ofrecer esta consultoría, pero las empresas consultoras mexicanas a pesar de ser jóvenes son muy capaces pues han tenido que estar a la altura, debido a las exigencias que les imprimen para poder establecer e implantar los sistemas de gestión de calidad en empresas mexicanas, que les sean requeridos por otras empresas extranjeras.

## 1.2 Identificación del Problema

El principal problema que se tuvo fue identificar que sucede en las empresas que se dedican a ofrecer servicios de consultoría en sistemas de gestión de la calidad cuando estas no tienen implantado un proceso de ventas y como influye esta implantación de dicho proceso de ventas en el incremento de la venta de los servicios de consultoría para poder considerar al proceso de ventas como una ventaja competitiva.

Para que se comprenda la importancia de tener implantado un sistema de procesos de ventas, es necesario cuestionar, ¿que pasa si no se tiene implantado un proceso de ventas?, a lo que se puede contestar lo siguiente; al no tener implantado un proceso de ventas en las compañías que se dedican a prestar los servicios de consultoría en sistemas de gestión, la compañía:

- No sabrá quien necesita lo que ella produce; por ello, se tratará de demostrar que implantando el proceso de ventas, que incluye la prospección se identificará, a las organizaciones que necesitan los servicios que ellas venden.
- No conoce como calificar a las organizaciones para determinar si ésta puede ser un prospecto o no; lo cual es parte del proceso de ventas.
- Tiene el problema de cómo lograr el acercamiento con la organización a la cual le pretende vender sus servicios.
- No sabrá como ofrecer una presentación efectiva y eficaz
- No podrá aplicar un cierre de prueba, para poder enfrentar las posibles objeciones
- No sabrá como convertir estas objeciones en oportunidades para resaltar las cualidades del servicio que se esta ofreciendo en venta.
- Desconoce cómo, cuándo y dónde llevar cabo el cierre final de la venta, cuestiones que a través de la implantación de un proceso de ventas podrían ser resueltas.

- Probablemente no puede cuantificar o magnificar que al llevar a cabo cada uno de estos pasos estará obteniendo una ventaja competitiva sobre su competencia ya sea nacional o internacional y con ello estará en posibilidad de incrementar sus ventas de servicios de consultoría y mejorar imagen ya que la imagen del personal de ventas es fundamental en toda organización.

Ante lo cual, se va a tratar de demostrar en esta tesis que las empresas tienen una ventaja competitiva sobre su competencia, si estas carecen de este proceso de ventas, lo cual les permitirá incrementar las ventas a la compañía que si tenga implantado dicho proceso.

Se tratará de demostrar que existe una relación entre el tener un proceso de ventas implantado, y el incremento del uso de la consultoría por parte de los clientes, es decir que al implantar un proceso de ventas este permitirá incrementar el numero de consultorías que se ofrecen, y permitirá implantar más sistemas de gestión en las empresas de los clientes incrementándose de esta manera el numero de servicios prestados, y por consiguiente las ventas de la empresa que ofrece los servicios de consultoría.

Este trabajo se basa en el supuesto teórico de que tener implantado un proceso de ventas afectara el número de servicios que se presten en consultoría o en la implantación de un sistema de gestión, los cuales son los servicios que se ofrecen y se verán afectados por un incremento en las ventas de dichos servicios.

Se puede predecir que efectivamente el contar con la implantación de un proceso de ventas incrementará el número de consultorías que se requerirán por parte de los clientes y el número de implantaciones de sistemas de gestion que se solicitarán generando como consecuencia un incremento en el número de ventas.

Lo importante entonces fue analizar, si efectivamente existe una conexión o relación en la preferencia de las organizaciones, por hacer uso de los servicios de las empresas de consultoría en sistemas de gestión, que tengan implantado dicho

proceso de ventas, con el aumento de las ventas, en las empresas que se dedican a prestar servicios de consultoría en sistemas de gestión, ante lo cual se plantea la siguiente interrogante:

¿Las organizaciones con necesidades de servicios de consultoría en sistemas de gestión, preferirán a las empresas que tienen implantados procesos de ventas?

### 1.3 Justificación de la Investigación

El presente trabajo tiene la finalidad de investigar, lo importante que es el hecho de tener empresas organizadas y estandarizadas al ofrecer servicios de consultoría en la implantación de sistemas de gestión, a través de que ellas tengan implantados procesos de ventas que les permitan dar mejor servicio en cuanto a tiempo, y conocimiento de las necesidades de sus clientes.

El presente trabajo pretende aportar ideas sobre la importancia de tener implantado un proceso de ventas, para incrementar las ventas del servicio de consultoría en sistemas de gestión.

Este trabajo pretende contribuir a ampliar los conocimientos en el campo de la prestación de servicios de consultoría en sistemas de gestión y de cómo implementar un proceso de ventas.

La presente tesis intenta resolver la problemática, que se tienen en el municipio de Querétaro, en cuanto a que empresas requieren de los servicios de consultoría en sistemas de gestión de la calidad y como es determinante o no que las empresas que prestan servicios de consultoría tengan implementado su proceso de ventas para que seleccionen de manera eficaz y eficiente a las organizaciones que requieran de sus servicios de consultoría y brindarles la satisfacción de sus

necesidades basados en el procesos de ventas de tal manera se de obtenga una ventaja competitiva sobre la competencia, y con ello incrementar sus ventas.

Este trabajo pretende servir a la autora de medio para la obtención del grado de maestro en administración

#### 1.4 Ubicación del Tema de Estudio

El presente trabajo parte de revisar los temas de marketing: como las cuatro p's : producto, precio, plaza, promoción y dentro de ésta en especial la promoción ventas; los temas administrativos como, la calidad, los sistemas ISO 9000 e ISO 14000 la consultoría, los sistemas de procesos de servicios, la administración de procesos, el desarrollo sustentable; sin embargo el tema de estudio también se relaciona con otras áreas como: la sociología, la ecología .

Se adolece de una biografía específica, sobre como influye tener implantado un proceso de ventas en el incremento de la venta de servicios de consultoría en sistemas de gestión y si esta implementación del proceso de ventas otorga o no una ventaja competitiva a las empresas que lo poseen, hasta el momento no se encontró una investigación relacionada con el tema, pero se basó en los temas específicos del marketing, calidad, venta de servicios, administración por procesos y ventaja competitiva para poder llevar a cabo el presente trabajo de investigación.

Otros temas importantes que tienen mucha importancia en el presente trabajo son: los temas administrativos como: la calidad, pues es necesario hablar de la misma para conocer como se aplica ésta en el ofrecimiento de los servicios de consultoría y su relación con los sistemas ISO 9000 e ISO 14000; la consultoría, es otro de temas de estudio, pues es preciso definir que se entiende por el termino consultoría; los sistemas por procesos o conocidos como la administración por procesos, es otro tema que guarda una estrecha relación con el tema de

investigación ya que se habla de la implantación del proceso de ventas y es necesario definir que se entiende por proceso.

También se juzgó necesario hablar acerca del desarrollo sustentable, pues guarda una estrecha relación con cualquier actividad comercial, productiva y de servicios; sin embargo el tema de estudio también se relaciona con otras áreas como: la sociología, por que se estudia el comportamiento humano desde el punto de vista social o de grupo, ya sea en una compañía que ofrece la venta de servicios y por otra parte la organización que requiere de dichos servicios; la psicología, también se considera guarda una relación con el tema de investigación pues describe el comportamiento humano y las relaciones comerciales se llevan a cabo entre personas, las cuales toman la decisión de ofrecer los servicios y la otra parte toma la decisión de hacer uso o no de dichos servicios; y la ecología, también es considerada pues en cualquier actividad comercial o laboral que se tiene hoy en día es una prioridad el cuidar los recursos naturales. Es por ello, y basado en la importancia que tienen estos temas con el presente estudio, se vieron en mayor detalle en el capítulo dos que es el marco teórico.

Es importante mencionar que el presente trabajo de investigación se basó en el marketing, pues en él mismo se refiere a lo concerniente al producto, que en este caso es la venta del servicio de consultoría, el precio, que nos habla acerca de mantener la venta de los servicios de consultoría dentro del rango que se maneja para estos servicios y para evitar salirse del mercado, la plaza, es decir definir mediante que canales se va a hacer llegar este servicio y en que lugar llevar a cabo la consultoría, y finalmente, y la parte medular del presente trabajo fue, la promoción de ventas, en donde se aplica el proceso de ventas, en el cual se basó el presente trabajo, pues lo que se postuló, fue que, el tener implantado un proceso de ventas en las empresas que ofrecen servicios de consultoría en sistemas de gestión de la calidad, es un factor para incrementar las ventas

## 1.5 Objetivos de la Investigación

Aquí se describen los objetivos específicos tanto como el objetivo general en que se basó el presente trabajo de investigación.

### 1.5.1 Objetivo General

El objetivo general de la investigación fue: proponer la implantación de procesos de ventas que sirvan de guía a las empresas que se inician en el sector de la consultoría en sistemas de gestión y que les permita incrementar las ventas.

### 1.5.2 Objetivos Específicos

Dentro de este objetivo general se encuentran enmarcados otros objetivos más específicos; tales como:

Respecto a las ventas, el objetivo fue: analizar si la venta de los servicios de consultoría, está en función de: las necesidades de los clientes, ofrecer una presentación de los servicios de consultoría, dar respuestas a dudas con respecto al servicio esperado.

Con respecto a la consultoría el objetivo fue: desarrollar las capacidades de las empresas que dan consultoría, incrementar las fortalezas de la organización, como medio para lograr la ventaja competitiva, y con ello crear nuevas oportunidades en el mercado.

## CAPITULO 2

### MARCO TORICO, CONCEPTUAL Y REFERENCIA DE LAS VARIABLES EN ESTUDIO

#### 2.1 Introducción

“Existen dos razones para hacer énfasis en los beneficios; la primera es que los beneficios satisfacen necesidades de una persona o organización o resuelven un problema y la segunda es que las ventas aumentan”; Futrell, Ch. (2004). P.72

Históricamente la administración se ha dedicado a una serie de temas como: la mercadotecnia, las finanzas, recursos humanos, las ventas, la administración por procesos, desarrollo sustentable, la calidad, la obtención de la ventaja competitiva y es en el marco de la mercadotecnia donde se encuadra la investigación que se desarrolló de manera específica, en la promoción y particularmente en la venta personal, que es donde se encuentra el tema clave del presente trabajo: el proceso de ventas; se revisó teóricamente en el presente capítulo las siguientes categorías: Enfoque de Sistemas y Procesos, Proceso de Consultoría, Normas Internacionales de Sistemas de Gestión en: Calidad, en Seguridad y ambiental; Ventas, Proceso de ventas.

A decir de Futrell, Ch (2004); el comportamiento del comprador es llamado modelo de estímulo – respuesta, donde el estímulo (presentación de ventas) es aplicado, dando como resultado la respuesta (decisión de compra); donde se debe tener presente la motivación, pues los seres humanos son motivados por necesidades o carencias, estas se forman internamente, lo cual causa que la gente quiera comprar un producto o servicio. Las necesidades de la gente se originan por la falta de algo deseado. Las carencias son necesidades aprendidas por el individuo; por lo cual, tanto las razones prácticas o racionales como las emocionales o psicológicas influyen la decisión de compra, por lo cual el vendedor debe

determinar las necesidades del prospecto y después hacer que los beneficios del producto o servicio correspondan a esas necesidades y carencias particulares.

Las necesidades económicas, son particularmente importantes para este autor y nos señala a través de la obra citada, que: las necesidades económicas, donde se busca el mejor valor por el dinero; son la necesidad del comprador de adquirir el producto más satisfactorio por el dinero. Las necesidades económicas incluyen precio, calidad (funcionalidad, fiabilidad, durabilidad), conveniencia de comprar y servicio. La mayoría de los vendedores asumen erróneamente que la gente basa sus decisiones de compra solamente en el precio, pero un precio alto puede compensarse con factores importantes como el servicio, calidad, mejor funcionamiento, amabilidad del vendedor o comodidad de la compra.

Un enfoque novedoso que se está dando para satisfacer las necesidades del comprador es la venta de beneficios, donde el vendedor relaciona los beneficios de un producto o servicio con las necesidades del cliente, usando las características (cualquier propiedad física del producto o servicio) y ventajas (características de funcionamiento del producto o servicio) del producto como apoyo; donde el beneficio es un resultado favorable que el comprador recibe del producto o servicio, debido a una ventaja en particular que tiene la habilidad de satisfacer la necesidad del comprador.

En el caso particular y basándose en lo anteriormente citado, en la presente investigación se planteó hipotéticamente: “Las empresas que tienen la necesidad de hacer uso de servicios de consultoría en sistemas de gestión, preferirán las empresas que tengan implementados sus procesos de ventas”.

Se escogió la anterior afirmación de Futrell, Ch (2004), pues a lo largo del proceso de ventas, que implica desde la prospección, buscar quienes necesitan beneficiarse con los servicios ofrecidos, conocer el perfil del prospecto y plantear el objetivo de concertar una cita, hasta planear y realizar la presentación de la ventas,

así como atender y resolver todas las dudas y objeciones del prospecto, realizar la venta, ofrecer un servicio postventa y establecer una relación a largo plazo, son los pasos fundamentales de proceso de ventas, en donde se hace especial énfasis que en cada uno de estos pasos, el vendedor debe, subrayar y presentar cómo los beneficios, resuelven problemas y satisfacen necesidades con el servicio de consultoría, pero lo más importante es que aumentan las ventas si se presenta cómo los beneficios resuelven problemas, utilizando el procesos de ventas como guía al ofrecer los servicios de consultoría en sistemas de gestión.

Por lo general los objetivos estratégicos de toda organización, incluyen la reducción de costos, aumento de la productividad, de las ventas y de las ganancias. Y esto no podría ser posible si sólo se llega a una compañía, solicitando ser recibido para presentar los productos o servicios que se ofrecen, sin saber si la organización tiene la necesidad de estos servicios, tiempo para permitir presentar los servicios que se ofrecen, además de dar una pésima imagen llegando de pronto y sin previa cita

El seguir los pasos del proceso de ventas, otorga confianza al vendedor, crea una atmósfera de buena voluntad, da una imagen profesional de los servicios que se ofrecen e incrementa las ventas.

El objetivo de este trabajo fue: proponer la implantación del proceso de ventas que sirva de guía a las empresas que se inician en el sector de la consultaría de sistemas de gestión de la calidad, esto es como objetivo general, pero también tenemos, los siguientes objetivos específicos:

Dentro de este objetivo general se encuentran enmarcados otros objetivos más específicos; tales como:

Respecto a las ventas, el objetivo fue: analizar si la venta de los servicios de consultoría, esta en función de: las necesidades de los clientes, ofrecer una presentación de los servicios de consultoría, dar respuestas a dudas con respecto al

servicio esperado y cómo los servicios de consultoría generarán mayores capacidades en la organización.

Con respecto a la consultoría el objetivo fue: desarrollar las capacidades de las empresas que dan consultoría, conocer e incrementar las fortalezas de la organización, como medio para lograr la ventaja competitiva, y con ello crear nuevas oportunidades en el mercado.

Después de haber logrado fijar la idea central del marco teórico basada en la obra de Futrell, y de haber señalado los objetivos del presente trabajo de investigación, se pasó a revisar, teóricamente las siguientes categorías:

Enfoque de Sistemas y Procesos, Proceso de Consultoría, Normas Internacionales de Sistemas de Gestión en: Calidad, en Seguridad y ambiental; Ventaja competitiva, Ventas, Marketing y Proceso de ventas.

## 2.2 El Enfoque de Sistemas y Procesos

Un puntal básico de la teoría económica son las relaciones entre los componentes, el enfoque sistémico no concibe la posibilidad de explicar un elemento si no es precisamente en su relación con el todo, se llama holismo al punto de vista que se interesa más por el todo que por las partes.

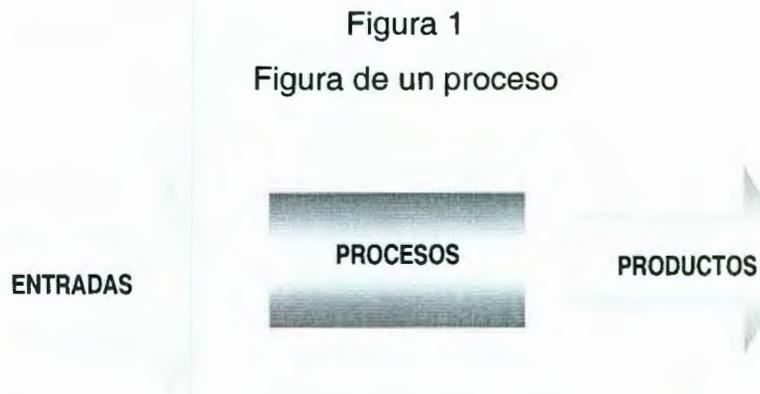
Dentro de una organización se debe de prestar atención a las necesidades de cada uno de los componentes de esta organización y sobre todo en los beneficios que se obtendrán en toda ésta, si se atienden y se satisfacen dichas necesidades.

En esté enfoque de sistemas y procesos se basan los servicios de consultoría, los cuales buscan satisfacer cada una de las necesidades específicas de

las partes de la organización para que los beneficios sean para toda la organización como un todo.

A decir de Medina y Gozalbes (1989), un proceso es el conjunto de actividades interrelacionadas que transforman insumos, agregándoles valor, en productos y servicios, que satisfacen necesidades explícitas de clientes; se citó a este autor porque resume en una forma muy clara el concepto de proceso, pues es importante definirlo claramente, ya que toda organización lleva a cabo una infinidad de procesos internos, sobre los cuales los servicios de consultoría sugiere mejorarlos para lograr una ventaja competitiva a quien optimice dichos procesos mediante un sistema de gestión.

Se muestra gráficamente el concepto de procesos, en el siguiente Figura 1:

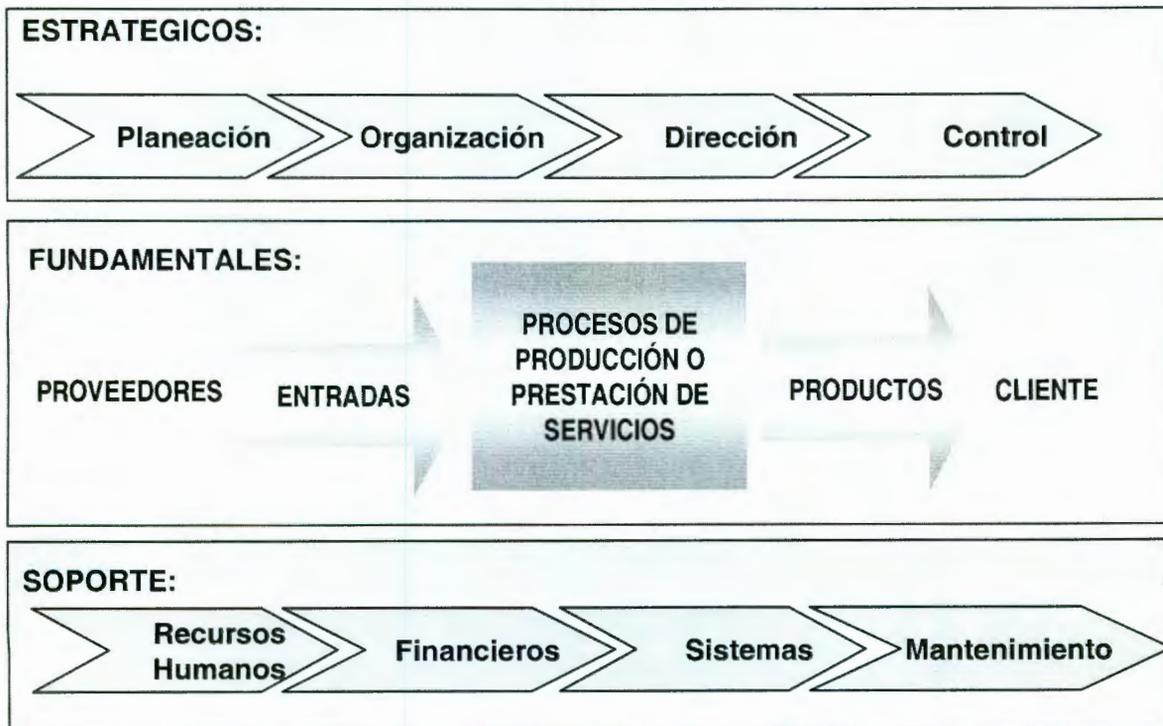


Fuente: Elaboración propia para ilustración de un proceso, Mejía G.

Dentro de los diversos tipos de procesos se encuentran tres tipos, que son especialmente importantes para el presente trabajo de investigación ya que los servicios de consultoría se aplican a los mismos, los cuales son: procesos estratégicos, procesos fundamentales y procesos de soporte.

A continuación se presenta el Figura 2 que muestra los tres diferentes tipos de procesos:

Figura 2  
Diferentes tipos de procesos

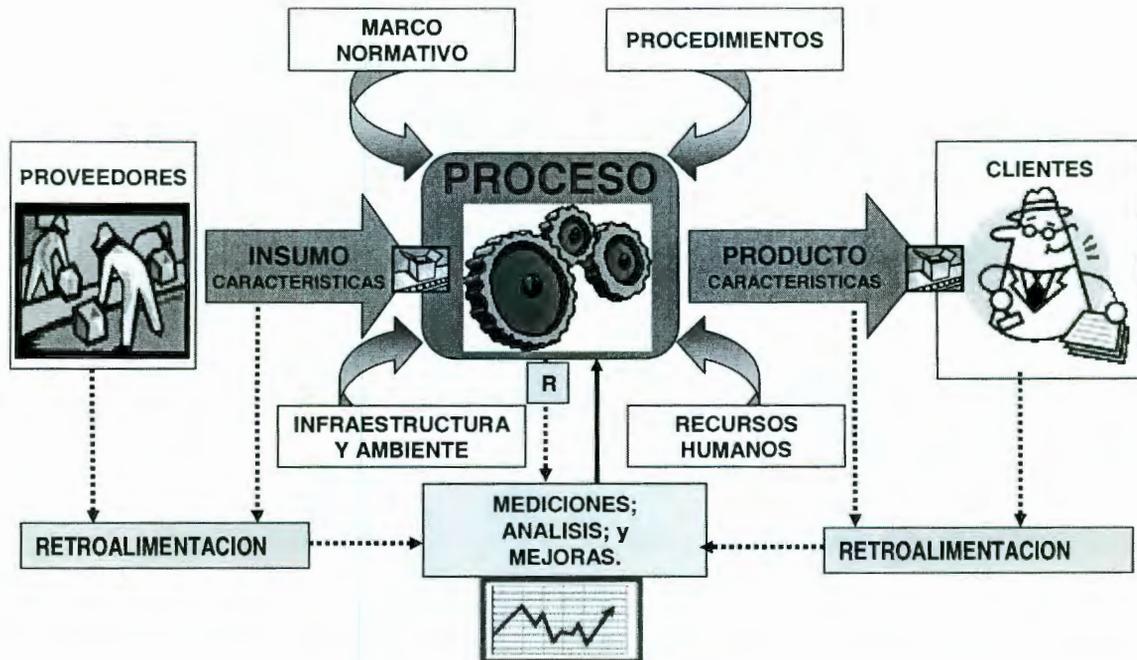


Fuente: Curso para consultores impartido por Miranda, L. (2002)

Como se puede apreciar en esta Figura, los procesos estratégicos, fundamentales y de soporte están dentro de cualquier tipo de organización y es sobre los mismos en los que se basan los sistemas de gestión, y a los cuales se les ofrece consultoría por empresas que buscan mejorar dichos procesos para ofrecer a los clientes una ventaja competitiva.

Es importante conocer los elementos implicados en un proceso, para hacer más simple la comprensión de cómo se interrelacionan cada uno de los elementos de un proceso, se presenta en la Figura 3.

Figura 3  
Elementos de un proceso



Fuente: Curso para consultores impartido por Miranda, L. (2002)

Este Figura aparte de mostrar las relaciones entre los elementos del proceso, señala algo que es fundamental para el presente trabajo, nos señala que existen indicadores que se basan en la medición, el análisis y las mejoras propuestas y estos puntos son clave para la consultoría en sistemas de gestión.

A través de las mediciones se evidencia un problema específico sobre el cual, la consultoría señalará a través de la implantación de un sistema de gestión como resolverlo o mejorar ese problema para que el proceso sea efectivo y eficaz

Lo anteriormente señalado se refuerza con lo señalado a través de toda la obra de Medina, J; Gozalbes, M. (1989), que se resume en lo siguiente: los Procesos comprenden el conjunto de prácticas, comportamientos, procedimientos, sistemas y

mecanismos con los cuales opera la organización en lo cotidiano, que en un 80% deben ser predictibles y su desempeño ajustado a lo esperado. Para intervenir y direccionar los procesos se aplica la gerencia por procesos lo cual busca en los procesos repetitivos lograr el dominio tecnológico de la organización, a través de la documentación dinámica y participativa de las mejores prácticas empleadas en la cotidianidad organizacional. Esta cuenta con una metodología estructurada de solución de problemas, el análisis de los procesos, la gerencia del servicio y la estandarización.

### 2.3 El Proceso de Consultoría

Desde hace mucho tiempo se ha reconocido a la consultoría de empresas u organizaciones en general como un servicio profesional de gran utilidad para ayudar a sus directivos a identificar y definir los principales problemas que afectan a sus organizaciones para alcanzar sus propósitos fundamentales, sus objetivos emanados de la misión, identificando las causas raíces y proyectar acciones para su perfeccionamiento y que estas se implementen.

La labor actual del consultor como "agente de cambio", implica la transferencia de conocimientos, ("Know How") y la capacitación del personal de las organizaciones, de forma implícita o explícita.

La acción del consultor actual y el enfoque que generalmente se utiliza tiene como finalidad apoyar intensa y temporalmente a las organizaciones a realizar este proyecto y no ejecutarlo por sí mismo, de tal forma que sus directivos y trabajadores adquieran conocimientos y habilidades que lo conviertan en un verdadero consultor interno, agente endógeno de cambio en un proceso de mejora continua de los procesos y sus resultados.

La consultoría colaborativa debe tender a fijar los cambios, las soluciones a adoptar, porque debe lograr que surjan de la propia organización, por convencimiento propio sobre la necesidad y la bondad de tales cambios y su esencia es crear la capacidad de cambio, que demanda toda la organización que pretenda mejorar sus procesos y resultados de forma continua.

Se muestra un proceso de consultoría, a través del figura 4, el cual señala las fases principales de un proceso de consultoría

Figura 4

Fases principales de un proceso

**1. INICIACIÓN (PREPARACIÓN INICIAL)**

- Primeros contactos con cliente
- diagnostico preliminar
- planear el cometido
- propuesta de tareas
- contrato

**2. DIAGNÓSTICO**

- Descubrir los hechos
- Análisis y síntesis
- Examen detallado del problema

**3. PLANIFICACIÓN DE MEDIDAS (PLAN DE ACCIÓN)**

- Elaborar soluciones
- Evaluar opciones
- Propuesta al cliente
- Planear la aplicación de medidas

**4. APLICACIÓN (IMPLEMENTACIÓN)**

- Contribuir a la aplicación
- Propuesta de ajustes
- Capacitación

**5. TERMINACIÓN**

- Evaluación
- Informe final
- Establecer compromisos
- Planes de seguimiento
- Retirada



Fuente: Curso para consultores impartido por Miranda, L. (2002)

Este esquema muestra los pasos que generalmente implica un procesos de consultoría; el presente trabajo se enfocó a la consultoría en sistemas de gestión, por lo cual, resulta ilustrador señalar el proceso de consultoría; y se refuerza el concepto con lo que cita el Instituto de consultores de Empresas de Reino Unido (Institute of Management Consultants), la consultoría de empresas es:

“El servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con política, organización, procedimientos y métodos: recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.”

Una vez que se estudió lo concerniente a la consultoría, se analiza brevemente, la información acerca de lo que se conoce como sistemas de gestión, esto con el fin de conocer sobre los servicios de consultoría en los que se basó el presente trabajo; los sistemas de gestión, abarcan tres conceptos clave según el Instituto de Desarrollo Administrativo, que son:

- Sistemas de gestión de la calidad
- Sistemas de gestión ambiental
- Sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo

#### 2.4. Sistemas de Gestión.

Modelo para organizar y dirigir una organización, pública o privada, con un enfoque a clientes y partes interesadas, a través de un conjunto de procesos mutuamente relacionados o que interactúan, los cuales operan bajo el ciclo, Planear - Hacer - Verificar - Actuar, con base en las políticas y objetivos previamente establecidos, con orientación a lograr resultados de manera eficaz y eficiente, dentro de un filosofía de mejoramiento continua e innovación que le permita alcanzar niveles de clase mundial.

### 2.4.1 Sistemas de Gestión de la Calidad.-

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debe ser una decisión estratégica de la organización, La Norma Internacional ISO 9000, promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos, se mostró en la figura 5.

Figura 5

Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos



Fuente: Curso para consultores impartido por Miranda, L. (2002)

En donde los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elemento de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente

requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de sí la organización ha cumplido sus requisitos.

Esto tiene especial importancia, pues dentro del proceso de ventas, en el que se basó el presente trabajo de investigación, se señala repetidamente en varios de sus pasos, que se debe de estar enfocado en toda la organización a satisfacer las necesidades del cliente y a establecer relaciones a largo plazo a través del seguimiento.

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para dar cumplimiento a los requisitos del cliente.

#### 2.4.2 Sistemas de Gestión Ambiental

Las normas de Gestión Ambiental, de la serie ISO-14000, tienen el Objetivo de apoyar la protección ambiental y la prevención de la contaminación, en equilibrio con las necesidades socioeconómicas; teniendo en cuenta los requisitos legales y la información relativa a los impactos ambientales significativos; es aplicable en aquellos aspectos ambientales donde la organización puede controlar o tenga cierto grado de influencia

Dichas normas comparten los principios comunes del Sistema de Gestión de Calidad, lo cual permite utilizar este sistema como base del Sistema de Gestión Ambiental.

### 2.4.3 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST)

Facilita la administración de los riesgos del sistema de seguridad y salud en el trabajo asociados con la actividad de la organización.

Normas de Seguridad y Salud en el Trabajo: al día de hoy, no se cuenta con normas relacionadas con la seguridad industrial y la salud en el trabajo, en México se han utilizado de referencia las normas Británicas BSI OSAS 18000, como base para establecer la serie de normas mexicanas NMX- SAST-IMNC-2000 para: Sistemas de Administración de la Seguridad y la Salud en el Trabajo; las que han sido desarrolladas en respuesta a la demanda de contar con un norma contra la cual puedan ser evaluados y certificados los sistemas de administración de seguridad y salud en el trabajo .

### 2.5. Ventaja Competitiva

En su obra, Porter, M (1998), define la ventaja competitiva como la creación y sostenimiento de un desempeño superior; una organización se diferencia de su competencia, si puede ser única en algo que sea valioso para el comprador; la diferenciación es uno de los dos tipos de ventaja competitiva que una organización puede poseer; el otro tipo es el liderazgo en costos, para el presente trabajo fue importante considerar ambos tipos de ventaja competitiva, pues al ofrecer el servicio de consultoría en sistemas de gestión, será igualmente importante lograr la diferenciación a través de ofrecer un servicio eficaz y eficiente así como el liderazgo en costos, ambos tipos de ventaja competitiva, se pretenden lograr mediante el uso de un proceso de ventas, que permita optimizar el tiempo y los recursos de la empresa que ofrece los servicios de consultoría y que al mismo tiempo la diferencie al ofrecer sus servicios en forma personalizada y particularmente enfocada a la empresa que se le está ofreciendo dicho servicio.

La ventaja competitiva se logra cuando se ofrecen servicios diferenciados de otras compañías, a precios competitivos, por lo cual se analizó el concepto de la ventaja competitiva ya que tanto en los mercados nacionales así como en los internacionales es necesario ser competitivos, especialmente contra los mercados de Estados Unidos y Canadá, pues México, está incluido en el Tratado de Libre Comercio (TLC), lo cual obliga a optimizar la forma en que se satisfacen las necesidades y el implantar un proceso de ventas, aporta orden y una guía de pasos a seguir para ser más eficiente y eficaz como organización.

Los objetivos nacionales amalgamados con los de Canadá y Estados Unidos, pretenden enfrentar regionalmente el reto que plantea, las tendencias de la economía mundial.

La complementariedad de las economías, expresada en los crecientes flujos de comercio, inversión y tecnología y la consideración de factores como la fuerza de trabajo y los recursos naturales, promovieron la negociación del TLC entre los tres países.

La intención del TLC pretende lograr objetivos que permitan:

- a. Ayudar a consolidar el cambio estructural en el país.
- b. Contribuir al crecimiento económico de México.
- c. Generar empleos productivos y elevar el nivel de vida de los mexicanos.
- d. Fortalecer la soberanía.

El TLC es un instrumento con el que se ha pretendido contribuir de manera decidida a propiciar la conformación de condiciones para promover la competitividad de América del Norte.

En ese sentido, en la promoción de la competitividad, cobra una gran relevancia en concepto de calidad.

Se sabe que un producto es competitivo si cuenta, por lo menos, con tres características atractivas al consumidor:

- a. Precio.
- b. Calidad.
- c. Disponibilidad oportuna.

Las tres resultan de la aplicación de las reglas o principios referidos anteriormente. La integración de la zona de libre comercio de América del Norte exige, cada vez en mayor medida, la aplicación de ingeniosos sistemas de gestión, aseguramiento y control de calidad.

La especialización productiva que se promueve a través del TLC, pretende desarrollar y consolidar aquellas producciones que cuenten con todas las características que satisfagan las exigencias de mercados altamente competitivos, en donde la calidad es fundamental.

La producción de bienes y servicios basada en altos niveles de calidad es la única que puede sobrevivir. No hay caminos mágicos para impulsar la competitividad.

Preservar el desarrollo de una cultura de calidad en las empresas nacionales, es la mejor garantía para hacer realidad los beneficios planteados en el TLC.

Se requiere generar, desarrollar una ventaja competitiva dentro de la planeación estratégica, incluyendo las herramientas de gestión que faciliten la sistematización de procesos que realmente aporten valor.

Si no hubiera competidores no sería necesaria la estrategia en los negocios. Pero como se está en una competencia directa, con dos potencias

industriales es necesario ocuparse para lograr una ventaja sobre los socios comerciales que tiene México; considerando que:

- a. La estrategia define en qué negocios se va a competir y bajo qué condiciones.
- b. La planeación operativa determina cómo se va a competir en ese negocio con eficacia y eficiencia.
- c. Las herramientas de gestión facilitan la sistematización de los procesos clave y de soporte para la producción de bienes y servicios.

Factores que afectan la competitividad:

Calidad de Producto: Son las características que debe poseer todo producto para que sea confiable y durable. Esto significa que sirva para lo que fue hecho, y que cubra las necesidades y expectativas del cliente, algunos factores que se consideran son:

a) Precio: Es el valor del precio de venta de un producto, no el de una guerra de precios bajos, sino como el resultado de su eficiencia y productividad, y que el cliente este dispuesto a pagar.

b) Servicio: Son los aspectos de apoyo, soporte o respaldo que la empresa da al cliente, antes, durante y después de la venta, es precisamente el servicio de consultoría el tema tratado en este trabajo de investigación

c) Costos: Es la suma de erogaciones en materia prima, infraestructura, diseño, mercadeo, etc., que hace rentable y competitivas a las organizaciones.

A decir de Porter, M. (1998), existen cinco fuerzas que influyen o determinan la utilidad del sector pues influyen los precios, costos, y la inversión de las empresas; estas cinco fuerzas son:

1. La entrada de nuevos competidores
2. La amenaza de sustitutos
3. El poder de negociación de los compradores

4. El poder de negociación de los proveedores y
5. La rivalidad entre los competidores existentes

Es necesario analizarlas porque cada una es una función de las características económicas y técnicas básicas de un sector.

A México, han llegado compañías extranjeras, que ofrecen los servicios de consultoría en sistemas de gestión, lo cual viene a definir nuevas reglas de juego en cuanto a los precios, y costos ya que las empresas de consultoría nacionales, que viene a ser compañías medianas, se enfrentan a las grandes organizaciones internacionales, las cuales cuentan con una mayor infraestructura y reputación, ya que los sistemas de gestión de la calidad tuvieron sus orígenes en el extranjero y la industria mexicana, ha estado condicionada a aplicarlos para poder establecer relaciones comerciales con empresas internacionales

En cuanto a las empresas mexicanas que ofrecen los servicios de consultoría, éstas son jóvenes, capaces y flexibles por lo que pueden ofrecer servicios diferenciados y específicos a precios competitivos, pues el tamaño de las compañías extranjeras, no les permite tener esa flexibilidad y se enfocan a las grandes empresas mexicanas, cuando la gran mayoría de empresas de México, son medianas y pequeñas y éstas constituyen un gran mercado para las empresas de consultoría mexicanas.

Por lo tanto se concluye que es necesario que las empresas mexicanas, evalúen su posición competitiva e implemente acciones para mejorarla y una de estas acciones es el implementar un proceso de ventas en las organizaciones que ofrecen servicios de consultoría, en sistemas de gestión.

A continuación se presentó la investigación sobre la evolución histórica de las ventas, para posteriormente pasar por las etapas de: producción, ventas y la etapa del marketing, hasta llegar al concepto de marketing, la mezcla de marketing, donde uno de los componentes es la promoción y un tipo particular de promoción, es

la venta personal y dentro de esta se vio el tema medular del presente trabajo de investigación que es el proceso de ventas.

## 2.6 Evolución Histórica de las Ventas

A decir de Llamas, J. (1990), hace aproximadamente 40, 000 años el hombre primitivo carecía aún del fuego y de la cerámica. la carencia de fuego hacia perecedera la carne, lo cual lo obligaba a salir diariamente a cazar e hizo que el hombre, adquiriera singular destreza y especialización, hasta el punto de que cazaba mas de lo que podía comer y más adelante comenzaron a efectuar el trueque de las pieles sobrantes por la sal que faltaba para la sazón de la carne y el curtido de las pieles, de este modo tuvo lugar el inicio de la actividad de la venta en su modalidad del trueque, más tarde con el pasar de los años, aparecen nuevas características en la actividad comercial pues la aparición de la acuñación de las monedas, la maquina de vapor y la Revolución industrial producen trasformaciones dramáticas en las formas de producción, almacenamiento y distribución que lleva el producto al consumidor final.

A través del tiempo se han definido varias etapas en lo relacionado con la actividad comercial, las cuales son: la etapa de la producción, etapa de las ventas, etapa del marketing, hasta llegar a lo que se conoce como el concepto de marketing.

A continuación se pasó a revisar las etapas de la producción, las ventas y el marketing, así como el concepto de marketing a través de las obras de tres autores:

En este apartado, se estudió como se llega a la era del marketing y al concepto de marketing; a través de tres obras de los autores que se mencionan, las cuales fueron: McCarthy y Perreault;(2001), Schewe, Smith, (1988), Kerin; Berkowitz, Hartley y Rudelius, W, (2004).

## 2.7 Marketing a decir de McCarthy; Perreault.

A decir de McCarthy, y Perreault. (2001); El marketing ha evolucionado a través de cinco grandes etapas, las cuales es necesario conocer para poder entender como se llegó a la etapa del marketing; y estas etapas son: La era del comercio simple, la era de la producción, la era de ventas, la era del departamento de ventas y la era de la compañía orientada al marketing. No se debe de olvidar que hay compañías que todavía no llegan a la última etapa, que se quedaron aferrados a viejos conceptos.

La Era del Comercio Simple: comienza cuando la mayor especialización en la producción dejó a tras una economía de subsistencia, en la que cada familia cultivaba, producía y consumía lo que ella necesitaba; ahora la familia intercambiaba sus excedentes de producción, esto permaneció así hasta hace unos cien años, cuando la Revolución Industrial permitió la fabricación de grandes lotes de productos.

La Era de la Producción (1860-1925): de la revolución industrial hasta la década de 1920, se considera que la mayor de las compañías se hallaba en la Era de la Producción, en esta etapa las compañías se centraban en producir unos cuantos bienes específicos, bajo la premisa si lo podemos fabricar lo podemos vender; pues había escasez de productos en el mercado.

La Era de las Ventas (1920-1965): en esta etapa, el problema ya no fue el producir sino la competencia y como derrotarla, aquí los esfuerzos se concentraban en vencer a la competencia, a través de ganar clientes y de incrementar las ventas; este periodo se prolonga hasta 1950

Era del Departamento de Marketing (1960-1985): en las empresas, las ventas iban creciendo rápidamente; el problema consistía en decidir donde concentrar los esfuerzos de la compañía y se necesitaba de alguien que coordinara las actividades de investigación, compras, producción, embarque y ventas. Y como

este problema se generalizó, se pasó de la Era de las Ventas a la Era del Departamento de Marketing, donde todas las actividades del marketing quedan concentradas en un departamento, llamado el departamento de marketing donde se lleva a cabo la planeación de políticas a corto plazo y la integración de las actividades organizacionales de estas empresas; esto pasaba aproximadamente en 1960.

Era de la compañía orientada al marketing (1985): en esta era además de la planeación a corto plazo, el personal del departamento diseña planes a largo plazo, de diez años o más y la empresa entera enfoca todas sus actividades en la concentración del concepto de marketing.

### 2.7.1 Concepto de Marketing

A decir de McCarthy y Perreault. (2001), el concepto de marketing implica que la organización destina todos los esfuerzos a satisfacer a sus clientes, obteniendo una ganancia al hacerlo.

El concepto de marketing no es una idea nueva. Pero algunos fabricantes actúan como si hubieran quedado estancados al inicio de la era de la producción, como si todos los productos escasearan. Ponen poco interés en las necesidades del público. Todavía están orientados a la producción: fabricar cualquier producto y después tratar de venderlo. Creen que los clientes viven para comprar la producción de la compañía y no que la existencia de ésta se justifica porque atiende a las necesidades de los clientes y, en general, a las necesidades de la sociedad a la cual pertenecen.

“La definición del concepto de marketing contiene tres ideas fundamentales: 1) satisfacción del cliente, 2) esfuerzo total de la compañía y 3) utilidades —no sólo ventas— como objetivo.”, McCarthy, J. y Perreault, W, Jr; (2001) P. 37

Para comprender más fácilmente en que consiste el concepto de marketing se presenta, la figura 6, que muestra como funcionan las organizaciones orientadas al marketing, las cuales ponen en práctica el concepto de marketing.

Figura 6  
El concepto del marketing



Fuente: McCarthy, J. y Perreault, W, Jr; (2001). P 34

Como se pudo observar, en la figura 6, el concepto de marketing es muy claro, toda la compañía enfoca sus esfuerzos a lograr la satisfacción del cliente, con la final de obtener de ello utilidad.

Solo las organizaciones competitivas, concientes de su realidad, han sustituido la orientación a la producción por la orientación al marketing; en donde toda la organización, en cada una de sus componentes, están dirigidos a satisfacer las necesidades de sus clientes.

A decir de McCarthy. y Perreault (2001); la frase: darle al consumidor lo que necesita, parece ser evidente, y tal vez por lo mismo, no se entienda por qué el

concepto de marketing requiere atención especial. Pero hacer lo lógico y obvio, no siempre es sencillo, especialmente cuando eso significa cambiar lo que se ha hecho por mas de 35 años. En las compañías enfocadas a la producción, cada departamento de la organización tenía objetivos específicos aislados del gran objetivo general de la compañía. Cada departamento pensaba que su actividad era la más importante de la organización y que sus colegas trabajaban, a un nivel de menor importancia

Se usa la designación orientación a la producción como una forma abreviada de referirnos a este tipo de pensamiento estrecho, los principios que guían a una organización enfocada solo a producir, o a aquella en donde sus departamentos presentan diariamente una lucha interna por demostrar que su departamento es el más importante que los demás y no se ven a si mismos como partes de un todo, que debieran de preocuparse por descubrir las necesidades del mercado y enfocarse en cada departamento a tratar de satisfacer esas necesidades, trabajando todos con un mismo fin, y como un todo, teniendo la utilidad como medida de éxito a largo plazo; esto es lo que se conoce como el concepto de marketing.

Hasta aquí se vio la obra de McCarthy y Perreault. (2001), en seguida se estudió a el marketing basado en la obra de Schewe y Smith, (1988).

## 2.8 Marketing a decir de Schewe,Ch; Smith, R

A decir Schewe y Smith, R (1988); las evidencias demostraron, que en época tan remotas como en el 2100 a.c., las personas se habían especializado en diferentes comercios. Después los pueblos crecieron tanto que se desarrollaron los mercados.

Al desarrollarse el comercio, se sembraron las semillas de la industria organizada, donde la demanda de más artículos y de mayor variedad se hizo presente.

La revolución industrial se inició más o menos en 1750, donde la especialización de la mano de obra y de las técnicas de producción impactaron en la forma de producir y dieron nuevas posibilidades en el comercio, donde era preciso encontrar mercados que absorbieran la producción acrecentada.

Era de la producción: así se llegó a la era de la producción; donde la producción en masa se desarrolló, y el transporte de carga a gran escala, conectaba las grandes ciudades industriales con los pueblos y comunidades de menor tamaño.

Con la llegada de los ferrocarriles, los artículos se pudieron transportar con mayor rapidez y a distancias más lejanas. Hasta esta etapa los productores solo se había preocupado por producir sólo bienes que satisficieran las necesidades básicas, por que vendían todo lo que producían.

Era de las Ventas: en la década de 1930, los Estados Unidos pasaron de una economía de producción a la de ventas; pues la competencia fue evolucionando en todos los tipos de industrias y los fabricantes que habían disfrutado de monopolios se encontraron con que era necesario mejorar la calidad y variedad de los productos. La competencia obligo a las compañías a vender sus productos, el fabricante ya no podía limitarse sencillamente a producir artículos con la seguridad de que alguien los compraría. La competencia favorece a los consumidores, al haber más oferta que demanda.

La era de la mercadotecnia o marketing : la era de las ventas se prolongó hasta la década de 1950, luego algunos fabricantes comenzaron a comprender que impulsar sus productos no era tan eficaz como el enfocarse a satisfacer las necesidades del mercado.

La era de la mercadotecnia emergió conforme los fabricantes adoptaron la filosofía sensata de que debían examinar las necesidades y los deseos de los consumidores y producir los artículos que generaran dicha satisfacción.

Durante la era del marketing, el esfuerzo total de una compañía está orientado por la demanda del consumidor para su satisfacción.

### 2.8.1. Concepto de Marketing

A continuación se revisa el concepto de marketing, donde la mercadotecnia encauza el desarrollo de las actividades dentro de la empresa, enfocando cada una de las mismas hacia la satisfacción de las necesidades del cliente.

“La filosofía de la empresa o la actitud de la administración, que sostiene que el enfoque de toda la compañía es el consumidor” Schewe,Ch; Smith, R (1988) P.27

Una vez revisada la obra de Schewe y Smith. (1988). Se pasó a revisar la obra de Kerin; Berkowitz, Hartley y Rudelius. (2004).

### 2.9 Marketing a decir de Kerin; Berkowitz, Hartley y Rudelius.

A decir de éstos autores; el marketing es la fuerza impulsora de la economía globalizada moderna, de ahí que es muy importante saber o conocer las razones de que así sea; por lo cual se revisó; la evolución de la orientación al mercado a través de las siguientes eras que se presentan a continuación:

1. Era de la producción (1860-1925); los bienes eran escasos, en los primeros años, de modo que los consumidores estaban dispuestos a aceptar casi cualquier bien

- y sacar el mayor provecho de él. El concepto central de era que los productos se vendían solos, por lo que la única preocupación de las empresas era producirlos.
2. Era de Ventas (1920-1965); existe una sobre producción, las empresas producen más de lo que los consumidores requieren, comienza la competencia y se intensifica, al contratar más vendedores para encontrar a nuevos compradores, aquí la función de la fuerza de ventas era simplemente encontrar a quien vender.
  3. Era del concepto de marketing(1955-1995); las empresa entienden que se dedican a satisfacer necesidades y deseos de los consumidores, a la vez que logran sus objetivos propios como organización, colocando al marketing al inicio de la fase de producción y en cada una de las fases del negocio, lo sobresaliente fue que el marketing esta presente desde el diseño del bien y no al final del ciclo de producción, es claro que el cliente es el centro de todo el proceso de producción.
  4. Era de la orientación al marketing (1990); desde la década de 1990, se integro la ejecución del concepto de marketing junto con la administración total de la calidad a estas empresas se les ha llamado empresas con orientación al mercado. Una empresa con orientación al mercado centra sus actividades en: 1) recopilar continuamente información acerca de las necesidades de los clientes y la capacidad de sus competidores; 2) difundir esa información en sus departamentos y 3) usar la información en la creación de valor para el cliente.

Esta orientación de las empresas al mercado trajo como consecuencia una atención especial concedida a la Administración de la Relación con los Clientes (ARC), el cual es el proceso de identificar a compradores potenciales, entenderlos a fondo y desarrollar en ellos una relación de largo plazo favorable a la organización y sus ofrecimientos de tal manera que los compradores opten por ellos en el mercado.

Se requiere de la dedicación y compromiso de la organización, sus administradores y empleados; así como el uso de tecnología de información, tales como las computadoras, sofwer de ARC, e Internet.

Conclusión: las tres visiones estudiadas, muestran cada una etapas bien definidas en cuanto a revisión histórica de las ventas, lo cual se resume en que las tres visiones hablan de los mismos periodos como lo fueron la era de la producción, la era de las ventas, la era del marketing, y todas ellas convergen en el concepto de marketing, la obra de McCarthy y Perreault, aporta conceptos muy claros con ideas realistas, por otra parte la obra de Schewe y Smith. Aporta ideas un tanto simples, pero muestra un estudio de la historia de las ventas mas amplio y por último ” Kerin, Berkowitz, Hartley, y Rudelius recalcan en su obra la importancia del marketing y maneja que la calidad más una empresa orientada al mercado le da la ventaja competitiva sobre las otras.

Hasta aquí se ha visto la historia de los orígenes de las ventas, hasta llegar a lo que se determinó como el concepto del marketing, donde toda la compañía aporta su esfuerzo para la satisfacción del cliente y tiene como objetivo la utilidad; por lo que se pasó a citar varias definiciones de marketing; para posteriormente enmarcarlas a todas en una definición conceptual del presente trabajo.

## 2.10 Definiciones de Marketing

A decir de McCarthy y Perreault (2001), el marketing es al mismo tiempo, un conjunto de actividades y un proceso social, y debe ser dividido en dos niveles para su mejor comprensión: el micro nivel y el macro nivel; el micro marketing estudia los clientes y las organizaciones que las atienden y se aplica a las organizaciones lucrativas y no lucrativas, el macro marketing adopta una perspectiva integral de sistema global de producción y distribución

“El micro marketing es la relación de actividades que buscan cumplir los objetivos de una organización, previendo las necesidades del consumidor o cliente y dirigiendo un flujo de satisfactores y servicios del producto al cliente” McCarthy, J. y Perreault, W, Jr; (2001) P. 8

Lo cual enfatiza el hecho de que el marketing debe partir de las necesidades de los clientes potenciales, no del proceso de producción, contabilidad y finanzas, lo que en realidad quiere decir es que al interpretar esas necesidades, las actividades de la organización se deberán orientar y coordinar para lograr dicha satisfacción en el cliente.

“El macro marketing es un proceso social que dirige el flujo de bienes y servicios en una economía de los productores a los consumidores, en una forma que integra eficientemente la oferta y la demanda y cumple con los objetivos de la sociedad”. McCarthy, J. y Perreault, W, Jr; (2001) P.10

El macro marketing no se centra en las actividades de la organización, sino en cómo funciona el sistema de marketing global, es decir, examina cómo el marketing influye en la sociedad y a la inversa. Para que le ayude a adecuar la oferta a la demanda, pues como se conoce en una sociedad, los productores tienen diferentes objetivos, recursos y capacidades, por otro lado no todos los consumidores comparten las mismas necesidades, preferencias o riqueza por lo que el objetivo del macro marketing es integrar eficientemente la oferta y la demanda y alcanzar los objetivos de la sociedad al mismo tiempo.

Se continuó con otras definiciones de marketing tales como:

“Es el ofrecimiento de un nivel de vida a la sociedad” Mazur, P. (1947) P. 138

“Es un sistema total de las actividades empresariales interactuantes diseñadas para planificar, fijar precios, promover y distribuir bienes y servicios que satisfagan necesidades de clientes actuales y potenciales” Stanton, W. (1971) P. 5

“Actividades de intercambio realizadas por individuos y organizaciones con el fin de satisfacer los deseos de los seres humanos” Enis, B. (1977) P. 17

“El marketing es el proceso de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales” Kerin, Berkowitz; Hartley y Rudelius. (2004). P. 10

Para servir a compradores y vendedores, el marketing busca: identificar las necesidades y deseos de los clientes potenciales y satisfacerlas.

Esos clientes potenciales abarcan individuos que realizan compras personales o para su hogar, así como organizaciones que adquieren bienes para su propio uso (como los fabricantes) o para su reventa (como los mayoristas y detallistas). La idea del intercambio es clave para el logro de esos objetivos, que es el cambio de objetos de valor entre comprador y vendedor, de modo que cada uno esté mejor después de realizarlo.

A continuación, en el figura 7, se muestra la relación del departamento de marketing de una organización con personas, grupos y fuerzas clave, que influyen en sus actividades de marketing.

Figura 7  
La organización



Fuente: Kerin, R; Berkowitz, E; Hartley, S; Rudelius, W, (2004). P. 11

Como se pudo apreciar la figura anterior, muestra las relaciones de una organización y el marketing empleado con la interrelación que tienen con las fuerzas ambientales, los proveedores, clientes, accionistas, otras organizaciones como lo pueden ser su competencia y la sociedad misma, así como la interrelación que se da dentro de la propia organización, para que todos los esfuerzos vayan encaminados a satisfacer las necesidades del cliente.

Se propone una definición de marketing basada en las definiciones antes Citadas:

El marketing implica, la participación de dos o más partes (individuos u organizaciones) con necesidades insatisfechas; una de estas partes debe tener el deseo y capacidad para satisfacerlas; y que para ello se debe de establecer, una

forma de comunicación entre esas partes, y se debe de poseer algo para intercambiar ya sean ideas, bienes o servicios.

Se puede decir, que el marketing es aquella filosofía, sobre la cual, se sustentan las actividades y directrices de toda organización, que esta enfocada a proporcionar bienes o servicios, a aquellos que tienen ciertas necesidades, deseos y problemas que pueden ser resueltos, de modo que se ofrezca un bien o servicio, a un precio competitivo en el lugar y momento adecuado utilizando para ellos los canales de distribución idóneos, así como la promoción que permita atraer el interés del mercado hacia esos bienes o servicios.

Una vez que se vio, los orígenes de las ventas, el concepto de marketing y las definiciones de marketing de varios autores, hasta llegar a una conclusión personal de marketing; siguiendo una secuencia lógica, se pasó a estudiar la mezcla de marketing y posteriormente el marketing de servicios, pues el presente trabajo de investigación, se enfoca, en el servicio de consultoría en sistemas de gestión, donde se propone implantar un proceso de ventas.

## 2.11 La Mezcla de Marketing

Una estrategia de marketing especifica un mercado meta y la mezcla correspondiente de marketing.

- a. Un mercado meta: grupo bastante homogéneo (similar) de consumidores que la compañía desea atraer.
- b. Una mezcla de marketing: variables controlables que la compañía integra para satisfacer al grupo.

Una mezcla típica contiene un producto o servicio, ofrecido a cierto precio, con alguna promoción que les hable de él a los prospectos y una forma de llegar a

donde se encuentran ellos. Y es importante porque atiende sus necesidades y les ofrece un buen valor para el cliente.

Para simplificar la selección de la mezcla de marketing, se reducen todas las variables de la mezcla de marketing a cuatro fundamentales: Producto, Plaza, Promoción, Precio.

Las cuatro P's son un medio adecuado de concebir las cuatro partes de la mezcla de marketing. El cliente no forma parte de la mezcla de marketing, más bien debería ser el objetivo de todas las actividades de marketing.

El siguiente cuadro 1 muestra las áreas de decisión estratégica organizadas en base a las cuatro Ps.

Cuadro 1

Áreas de Decisión Estratégica Organizadas en Base a las Cuatro Ps

Producto	Plaza	Promoción	Precio
Bien físico	Objetivos	Objetivos	Objetivos
Servicio	Tipo de canal de distribución	Mezcla promocional	Flexibilidad
Características	Exposición al mercado	Vendedores	el de precios en Nivel
Nivel de calidad	Tipos de intermediarios	Tipo	Ciclo de vida del producto
Accesorios	Tipos y ubicación de las tiendas	Número	Consideraciones geográficas
Instalación	Como administrar el transporte y el almacenamiento	Selección	Descuentos
Instrucciones	Niveles de servicio	Capacitación	Bonificaciones
Garantía	Reclutamiento de intermediarios	Motivación	
Líneas de Producto	Administración de canales de distribución	Publicidad	
Empaque		Destinatarios	
Marca		Tipos de anuncios	
		Tipos de medios	
		Contenido del mensaje	
		Quién la prepara	
		Promoción de ventas	
		Publicidad no pagada	

Fuente: McCarthy y Perrealt (2001) P. 48

Como se puede apreciar del cuadro anterior, crear el producto, bien o servicio que satisface las necesidades del mercado meta esta en manos del área de producción, que se encarga de crear el "producto" idóneo para el mercado meta.

Esta oferta puede ser un bien físico, un servicio o una combinación de ambos se debe de recordar que el bien o servicio debe satisfacer necesidades de la gente.

La plaza se ocupa de todas las decisiones necesarias para hacer llegar el producto “adecuado” al lugar donde se halla el mercado meta. Un producto no sirve al cliente si no está disponible en el momento y en el sitio donde lo quiere.

El producto llega al público a través de un canal de distribución. El canal de distribución es una serie de compañías (o individuos) que participan en el flujo del producto desde el fabricante hasta el consumidor o usuario final.

Algunas veces el sistema de distribución es muy corto. Puede ir directamente de un fabricante al usuario o consumidor final. Ello se observa principalmente en los mercados institucionales y en el marketing de servicios.

La tercera P, promoción, consiste en darle a conocer el producto “adecuado” al mercado meta o a otros que se encuentran en el canal de distribución. Incluye la venta personal, la venta masiva y la promoción de ventas. Compete al gerente de marketing combinar esos métodos de comunicación; a continuación se describieron cada uno de los métodos de promoción:

La venta personal es una comunicación verbal directa entre vendedores y prospectos. Suele realizarse en forma personal, pero en ocasiones tiene lugar por teléfono. Permite al vendedor adaptar la mezcla de marketing a cada cliente potencial. Pero la atención individual tiene su precio: la venta personal a veces es muy costosa. A menudo es necesario combinarla con la venta masiva y con la promoción de ventas.

La venta masiva consiste en comunicarse con grandes números de clientes al mismo tiempo. La modalidad principal es la publicidad: cualquier forma pagada de presentación no personal de ideas, bienes o servicios. La publicidad

gratuita, cualquier tipo de presentación impersonal no pagada de ideas, bienes o servicios, constituye otra modalidad de la venta masiva. Esta última puede incluir una amplia gama de medios, desde periódicos y anuncios espectaculares, hasta Internet.

La promoción de ventas se refiere a las actividades promocionales, excepto la publicidad, la publicidad no pagada y la venta personal, que estimula el interés, la prueba o la compra por parte de los consumidores finales u otros que se encuentren en el canal de distribución. Puede consistir en cupones, materiales en el punto de compra, muestras, letreros, catálogos, artículos promocionales y boletines.

Además de desarrollar el producto, la distribución (plaza) y la promoción más idóneos, los gerentes de marketing también deben escoger el precio apropiado. Al hacerlo han de tener presente el tipo de competencia del mercado y el costo de la mezcla global de marketing. También deben estimar la reacción del público ante varios precios. Y conocer además las prácticas actuales de sobrepuestos, descuentos y otras condiciones de ventas. Si el público no acepta el precio, toda la planeación habrá sido en vano.

No puede diseñarse una mezcla de marketing si falta una de las cuatro P's. En realidad, deben integrarse en ella. Pero cabe preguntar: ¿Es una más importante que las otras tres?

En términos generales, la respuesta es negativa; todas contribuyen a formar una mezcla eficaz. Cuando se diseña una mezcla de marketing, hay que tomar simultáneamente todas las decisiones definitivas sobre ellas, Precisamente por eso las cuatro se agrupan alrededor del cliente en un círculo: para indicar que tienen la misma importancia.

Resumiendo, acerca de la planeación de la mezcla de marketing:1) Se desarrolla un producto para satisfacer a los consumidores meta.2) Se encuentra la manera de llegar a donde se encuentran (plaza). 3) Se sirve de la promoción para

darles a conocer a ellos (y a otros que se encuentran en el canal de distribución) el producto que se ha diseñado. Y 4) se fija un precio tras estimar la reacción del público ante la oferta total y los costos de llegar a él.

Conviene subrayar, que la selección de un mercado meta y el desarrollo de una mezcla de marketing, ambos están interrelacionados. Es necesario escoger al mismo tiempo ambas partes en la estrategia de marketing.

Las necesidades del mercado determinan prácticamente la naturaleza de una mezcla apropiada de marketing y para el presente trabajo de investigación es necesario analizar como se comporta la estrategia de marketing, el mercado meta y la mezcla de marketing en los servicios, por lo cuál se pasa a analizar a continuación el marketing de servicios.

## 2.11 El Marketing de los Servicios

Así como los aspectos particulares de los servicios exigen cambios en el proceso de compra del consumidor, el proceso de administración del marketing requiere adaptación especial, a continuación se analiza el marketing de servicios, basado en la obra de Kerin, Berkowitz, Harttley y Rudelius (2004). Ya que al evaluar la compra de los servicios, éstos no pueden exhibirse, demostrarse o ilustrarse, los consumidores no pueden hacer fácilmente una evaluación de la calidad de los servicios, previa a la compra de los mismos y para entender cuales son las dimensiones de la calidad en los servicios, a continuación se muestra la figura 8, que muestra las dimensiones de la calidad que se evalúan en los servicios.

Figura 8  
Dimensiones de la calidad del servicio

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN
Fiabilidad	Capacidad de ejecutar el servicio prometido de manera confiable y precisa
Tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal, materiales de comunicación
Capacidad de respuesta	Disposición para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido
Seguridad	Conocimiento y cortesía de los empleados y su capacidad de transmitir confianza y seguridad
Empatía	Amabilidad, se proporciona atención individualizada a los clientes

Fuente: Kerin, Berkowitz, Harttley y Rudelius (2004) P. 370

Como se puede apreciar en esta figura, se citan la fiabilidad, la tangibilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía como dimensiones de la calidad en el servicio, lo cual resulta muy importante a considerarse en el momento de solicitar o de ofrecer servicios de calidad.

En el marketing de los servicios, a decir de Kerin, Berkowitz, Harttley y Rudelius. (2004); el empleado desempeña una función central en atraer, establecer y mantener relaciones con los clientes. Este aspecto del marketing de los servicios ha conducido a un concepto que se denomina marketing interno.

El marketing :

que los empleados de una organización (su mercado interno) y su desarrollo, mediante el reclutamiento, capacitación, comunicación y administración, son esenciales para el éxito de las organizaciones de servicio.

Manejo de las cuatro P's, para analizar la mezcla de marketing de los servicios, los conceptos del componente de producto de la mezcla de marketing se aplican por igual a un bien y a un servicio. Sin embargo, hay tres aspectos del elemento de producto/servicio de la mezcla que merecen atención especial: exclusividad, nombre comercial y administración de la capacidad.

Una dimensión favorable en un nuevo producto es que pueda patentarse; una patente, da al fabricante de un producto, derechos exclusivos de producción durante 17 años. Una diferencia importante entre productos y servicios es que estos últimos no pueden patentarse; En consecuencia, otros copian el concepto del servicio que tiene más éxito, muchos competidores copian la ventaja principal de este servicio, para intentar lograr el éxito en su compañía. Numerosas empresas en la actualidad tratan de distinguir su producto central con servicios complementarios.

Un aspecto importante en el marketing de bienes es la estrategia de marca utilizada. Sin embargo, como los servicios son intangibles y, por tanto, más difíciles de describir, el nombre de marca o logotipo identificador de la organización de servicio es especialmente importante en las decisiones de los consumidores

La mayoría de los servicios tiene una capacidad limitada debido a la inseparabilidad del servicio del proveedor del mismo y al carácter perecedero del servicio; la capacidad de servicio se pierde si no se utiliza. De este modo, el componente de servicio de la mezcla debe integrarse a los esfuerzos para influir en la demanda del consumidor. Esto se denomina administración de la capacidad.

Las organizaciones de servicio tienen que administrar la disponibilidad del ofrecimiento para que: la demanda coincida con la capacidad a lo largo de la

duración del ciclo de demanda (por ejemplo, un día, semana, mes, año) y los activos de la organización se usen de modo que se maximice el rendimiento sobre la inversión. Para reafirmar esto se cita lo siguiente:

A decir de McCarthy y Perreault. (2001), los gerentes de marketing no deben conformarse con planear las actividades actuales; pues los mercados son dinámicos. Las necesidades del consumidor, los competidores y el ambiente cambian sin cesar. Claro que no todas las oportunidades son buenas para cualquier empresa. Las oportunidades verdaderamente atractivas son las que encajan en lo que la empresa hace y en lo puede hacer bien.

Por ello se hace necesario revisar el concepto de la planeación estratégica la cual es la función de planear estrategias que guíen a la compañía entera, o sea, el proceso gerencial de conseguir y conservar una adecuación entre los recursos y las oportunidades de mercado.

Una estrategia de marketing especifica un mercado meta y la mezcla correspondiente de marketing. se necesitan dos partes interrelacionadas: un mercado meta: grupo bastante homogéneo (similar) de consumidores que la compañía desea atraer y una mezcla de marketing: variables controlables que la compañía integra para satisfacer al grupo.

Una mezcla típica contiene un producto, ofrecido a cierto precio, con alguna promoción que les hable de él a los prospectos y una forma de llegar a donde se encuentran ellos. Y es importante porque atiende las necesidades y ofrece un buen valor para el cliente.

En la industria de los servicios, el precio tiene varias denominaciones. En los hospitales se habla de cargos; los consultores, abogados, médicos y contadores, de honorarios; las líneas de aviación, de pasajes; y los hoteles, de tarifas. Independientemente del término empleado, el precio desempeña dos funciones

fundamentales: afectar las percepciones de los consumidores y emplearse en la administración de la capacidad.

La naturaleza intangible de los servicios hace que, el precio pueda indicar la calidad del servicio al consumidor; aun cuando hay pocos indicios claros que sirvan de base para juzgar un producto servicio, los consumidores utilizan el precio como un indicador confiable.

El valor de la promoción, específicamente de la publicidad, de muchos servicios radica en mostrar las ventajas de comprar el servicio. Es valioso hacer énfasis en la disponibilidad, ubicación, calidad uniforme y servicio eficiente y cortés. Además, los servicios deben preocuparse por su imagen. Los esfuerzos promocionales, contribuyen a las estrategias de imagen y posicionamiento. En la mayoría de los casos, las preocupaciones promocionales en los servicios son semejantes a las que surgen con los productos.

La distribución es un factor importante en la creación de la estrategia de marketing de un servicio debido a la inseparabilidad entre servicio y productor; ha llegado a ser una herramienta importante de marketing en los servicios, y la distribución electrónica permite que ciertos servicios ofrezcan cobertura global; los adelantos tecnológicos también están cambiando la industria de los servicios. Los nuevos servicios basados en Internet también harán posible obtener videos, películas e incluso libros de texto por medios electrónicos.

Podemos concluir de lo anteriormente citado, lo siguiente: los servicios tienen cuatro elementos únicos: intangibilidad, inconsistencia. Inseparabilidad e inventario.

La intangibilidad se refiere a la dificultad de comunicar los beneficios del servicio. La inconsistencia se refiere a la dificultad de proporcionar el mismo nivel de calidad cada vez que se compra el servicio. Inseparabilidad significa que los

consumidores no pueden separar al proveedor del servicio del servicio mismo. Los costos de inventario de los servicios se relacionan con el costo de mantener la capacidad de producción.

Los servicios pueden clasificarse de varias maneras. La principal distinción radica en si los proporcionan personas o equipo. Otras distinciones de los servicios están en función de su condición fiscal (organización lucrativa o sin fines de lucro) o si un organismo gubernamental proporciona el servicio.

Los consumidores evalúan tres aspectos de los bienes o servicios: propiedades de búsqueda. Propiedades de experiencia y propiedades de credibilidad.

Un análisis de brecha determina si las expectativas de los consumidores difieren de sus experiencias reales. Una auditoría de contacto con el cliente es un Figura de flujo de los puntos de interacción entre el proveedor del servicio y sus clientes. Las interacciones son oportunidades de marketing de relaciones.

El marketing interno, que se enfoca en los empleados de la organización, es crucial para el éxito de una organización de servicio.

Debido a que los servicios no pueden patentarse, los ofrecimientos únicos son difíciles de proteger. Además, como los servicios son intangibles, las marcas y logotipos (que sí pueden protegerse) revisten especial importancia para contribuir a distinguirlos de los proveedores de servicios competidores.

La inseparabilidad de la producción y consumo del servicio implica que la administración de la capacidad es importante en el elemento de servicio de la mezcla. Este proceso supone igualar la demanda a la capacidad.

Se concluye que el marketing de servicios, es muy similar al marketing de productos, donde se tienen que definir las estrategias de marketing que incluye la definición del mercado meta y la mezcla de marketing sin omitir considerar en los servicios las dimensiones de calidad que fueron: la fiabilidad, tangibilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía; ya que son especialmente importantes a la hora de ofrecer los servicios de consultoría que es el tema del presente trabajo de investigación.

A continuación, se analizan específicamente dentro de la promoción, la venta personal, y en ésta, se detalló paso a paso el proceso de ventas, que es la parte medular del presente trabajo de investigación. Se estudió cada uno de estos conceptos, bajo tres teorías, las cuales están basadas en las obras de:

1. McCarthy. y Perreault . (2001)
2. Kerin, Berkowitz, Harttley y Rudelius. (2004).
3. Futrell. (2004).

Se siguió el orden en que fueron citadas estas teorías, por lo que a continuación se mostró, la obra de la primera teoría.

### 2.13 McCarthy: La Promoción

A decir de McCarthy y Perreault. (2001); la promoción, consiste en la comunicación e información entre el vendedor y comprador para dar a conocer el producto al mercado meta y decir que el producto o servicio idóneo ya esta disponible en la plaza adecuada al precio correcto y comunicar lo mismo, a otros que se encuentran en el canal de distribución.

Dentro de la promoción, se encuentran lo que es, la venta masiva, la promoción de ventas y la venta personal que es donde se utiliza el proceso de ventas.

La venta masiva, consiste en la comunicación con grandes cantidades de prospectos al mismo tiempo, no es tan flexible como la venta personal, pero si más económica, si el mercado meta es numeroso y disperso. La publicidad es la forma principal de la venta masiva, y es una forma pagada, no personal, de comunicación de ideas, bienes o servicios, abarca el uso de medios de comunicación como la televisión, la radio, periódico, y revistas así como el correo y el Internet; de la misma manera en la venta masiva se encuentra la publicidad no pagada, la cual es cualquier forma gratuita de presentación no personal, de ideas, bienes o servicios, en donde se trata de atraer la atención hacia la empresa y sus ofertas sin tener que pagar los costos de los medios, un ejemplo de esto es cuando un autor de cualquier editorial se presenta en un programa y es entrevistado, el aprovecha para comentar sobre su nueva obra y el libro se vende sin tener que haber pagado la publicidad obtenida a través de la televisión.

La promoción de ventas, designa las actividades promocionales, claro esta que no sean publicidad comercial, publicidad gratuita y venta personal; para que estimulen el interés, la prueba del producto o su compra, puede estar dirigida al publico, a los intermediarios y hasta los empleados de la misma empresa.

### 2.13.1 McCarthy: Venta Personal

La venta personal es una comunicación verbal directa entre vendedores y prospectos. En la que se da una retroalimentación inmediata, que ayuda a hacer los ajustes necesarios; suele realizarse en forma personal, pero en ocasiones tiene lugar por teléfono. Permite al vendedor adaptar la mezcla de marketing a cada cliente potencial, llega a hacer costosa, por lo que se sugiere combinarla con la venta masiva y la promoción de ventas.

La promoción como se vio, es importante en cualquier mezcla de marketing, pues la empresa no solo deberá ofrecer u buen producto o servicio, a un

precio razonable, sino también deberá darle al público, información sobre el producto y el lugar donde se puede adquirir; esto es la parte medular de la planeación estratégica, la cual debe de indicar que debe comunicarse y como decirse. El objetivo global consiste en influir en el comportamiento de compra, donde los objetivos de la promoción son informar, persuadir y recordar.

La venta personal: como se sabe, los vendedores son comunicadores que establecen relaciones con los clientes potenciales, hacen preguntas para averiguar lo que les interesa a los prospectos, lo cual permite la retroalimentación y determinar el momento en que están listos para comprar.

El buen vendedor no se limita a intentar vender, sino que su misión es ayudar a comprar a través de proporcionar la información que le permita al prospecto tomar una decisión de compra; es decir, intenta conocer sus necesidades y le explica las ventajas y limitaciones del bien o servicio que ofrece.

Explica e interpreta las políticas organizacionales y hasta diagnostica problemas técnicos cuando un producto no funciona bien, y también puede negociar precios; a menudo es el único nexo entre su empresa y el cliente.

La venta personal se divide en tres funciones: la obtención de pedidos, el levantamiento de pedidos y apoyo. Para simplificar la explicación se describió a los vendedores con estas designaciones que hacen alusión a su función primaria; no obstante un vendedor puede llevar a cabo las tres funciones a la vez.

Los obtenedores y levantadores de pedidos consiguen órdenes de compra para sus compañías; mientras que el personal de apoyo, no le interesa directamente los pedidos, pues su misión es ayudar a los vendedores que si están orientados a conseguir dichos pedidos.

Obtención de pedidos: estriba en buscar prospectos por medio de una presentación organizada de ventas, diseñada con el objeto de vender un bien o servicio o una idea.

Los que obtienen pedidos llegan a influir en el comportamiento del consumidor, ayudándoles a ver como los beneficios satisfacen necesidades; con los clientes ya establecidos o regulares, completan las transacciones y mantienen las relaciones con sus clientes.

Levantamiento de pedidos: es el cierre rutinario de ventas realizado periódicamente con los clientes meta, lo cual demanda un seguimiento constante y periódicamente para asegurarse de que el cliente esta satisfecho y de que la relación proseguirá a futuro; por lo que el levantador de pedidos trata de mejorar la relación con el cliente y mantener estrecho contacto para atender las necesidades que vayan surgiendo, no sólo de llevar a cabo la transacción.

Actividad de apoyo: los vendedores de apoyo, ayudan a los vendedores orientados a los pedidos, pero no tratan de vender o de obtener dichos pedidos. Su objetivo es ofrecer servicios e información especializada.

Después de haber visto los diferentes tipos de vendedores, se pasó a conocer las técnicas de la venta personal.

Las técnicas de la venta personal, vienen siendo principalmente la prospección y presentación.

Para centrar la venta personal en los candidatos idóneos se requiere un análisis exhaustivo de los mercados y mucha prospección; la cual consiste en seguir todas las pistas del mercado meta hasta identificar a clientes potenciales. Aunque la prospección busca ante todo localizar nuevos clientes, también se debe de prestar atención a los clientes actuales.

Una vez identificado un grupo de prospectos y de clientes que requieren atención, el vendedor ha de decidir cuanto tiempo dedicarles a cada uno y clasificarlos para determinar el grado de atención que requieren, ponderando el volumen o monto de la compra y la probabilidad de la venta misma.

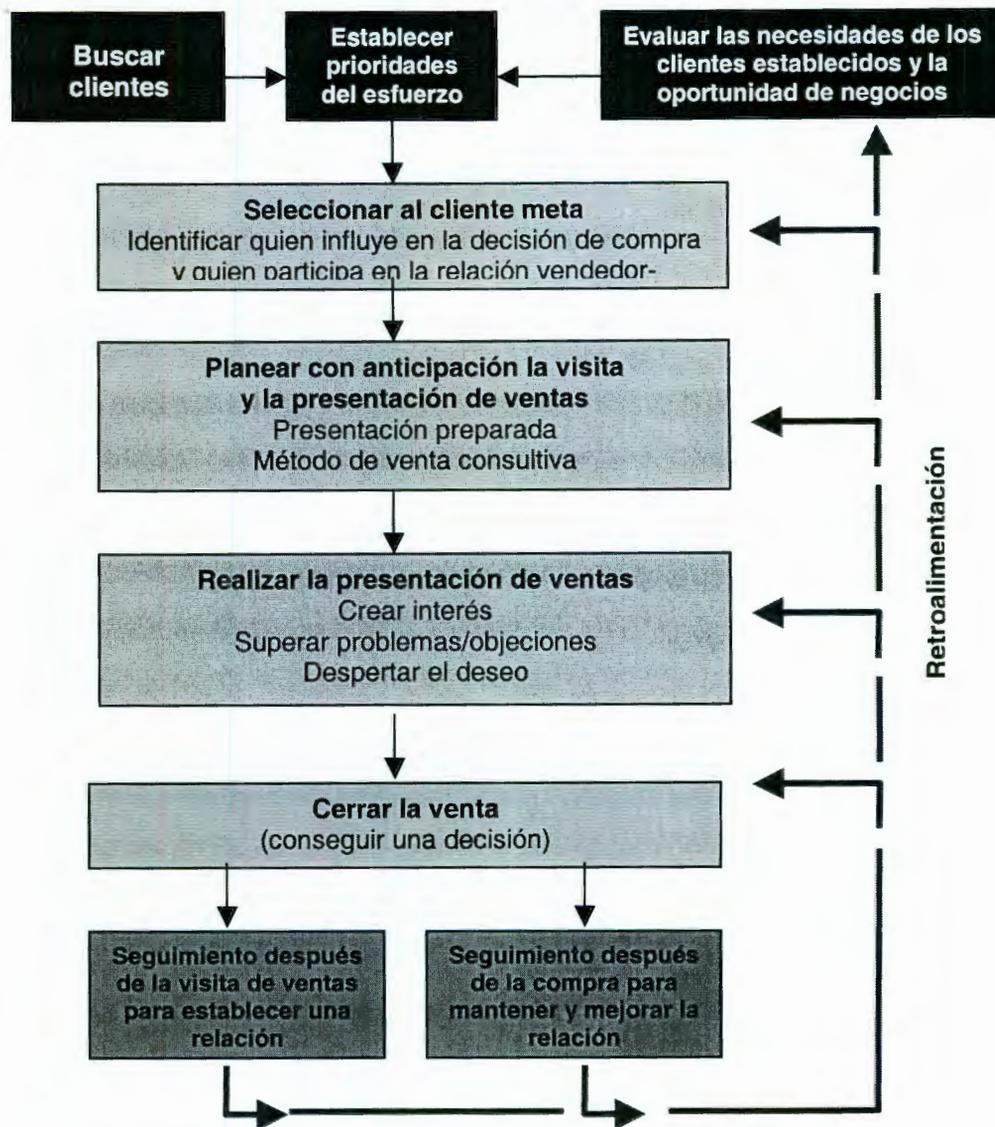
### 2.13.2 McCarthy Proceso de Ventas

Aquí se comenzó a describir los pasos del proceso de venta personal, pero para hacer más sencilla su comprensión, antes se decidió esquematizar dicho proceso, se basó en un cuadro de la obra de McCarthy y Perreault. (2001).

A continuación se mostró la figura 9, la cual sintetiza los pasos básicos del proceso de venta personal

Figura 9

Pasos básicos del proceso de la venta personal



Fuente: McCarthy, J. y Perreault, W (2001) P.432.

Como se puede apreciar, se agiliza la comprensión de los pasos del proceso de venta personal y sus interrelaciones, para mejor comprensión se detalló en que consiste cada paso.

El esquema mostrado, señala que al mismo tiempo que se buscan nuevos clientes, se deben de evaluar las necesidades de los clientes ya establecidos y la

oportunidad de negocios con ellos, en base a esto se establecen las prioridades del esfuerzo, y comienza la selección del cliente, la planeación de la visita, la realización de la presentación y enseguida el cierre, el seguimiento debe de estar presente siempre en la relación con el cliente.

### Existen tres tipos de presentación de ventas

Cuando un vendedor selecciona un cliente meta, es necesario planear una visita, lo cual incluye preparar una presentación de ventas, que puede estar basado en: el método preparado, la venta consultiva y el método de fórmula de ventas, el cual es una combinación de ambos, donde cada uno es útil para determinadas situaciones.

La presentación de ventas preparada, se sirve de una presentación memorizada, que no se adapta a todos los clientes, basada en la idea de estímulo respuesta, en donde el cliente se encuentra ante un estímulo que provocaría la respuesta esperada o afirmativa, ante la formulación preparada, que incluye un cierre, el cual es el momento en que el vendedor solicita al cliente haga el pedido.

Este tipo de presentación se utiliza cuando la venta tiene poco valor y basta una breve presentación, o se recomienda también cuando el vendedor sea poco hábil o sin experiencia, la debilidad de este método es que trata por igual a todos los clientes potenciales.

El método de la venta consultiva, se basa en el conocimiento profundo de las necesidades del cliente, antes de intentar cerrar la venta, el vendedor funge como un consultor, el cual ayuda a identificar y solucionar el problema; a través de : explicar lo que los beneficios del bien o servicio pueden hacer para resolver el problema o satisfacer la necesidad; hacer preguntas y escuchar atentamente sus necesidades, para posteriormente, mostrar como el producto satisface dicha necesidad y cerrar la venta. Este es un método de solución de problemas o

satisfacción de necesidades, donde el cliente y el vendedor colaboran para satisfacer las necesidades del primero.

Este método ejemplifica acertadamente, en que consiste el trabajo de consultoría; donde es necesario el establecimiento de una estrecha relación entre el cliente y el consultor para definir y solucionar los problemas detectados en la organización.

Método de la fórmula de venta: la combinación del método de la presentación preparada y de la venta consultiva se llama, método de la fórmula de venta, éste comienza con un esquema de presentación preparada y conduce al cliente a través de algunos pasos lógicos hasta el cierre final, son lógicos, por que se supone sabe de las necesidades del cliente y actitudes del consumidor. el vendedor es quien más habla al inicio de la presentación, para comunicar los puntos clave de la presentación; pero a medida que avanza, introduce al prospecto en la discusión, con la finalidad de aclarar que necesidades tiene, saber como proceder, mostrar como el bien o servicio satisface necesidades y concluye con el cierre de la venta.

En conclusión, se ha explicado las tres funciones básicas de las ventas: 1) obtener pedidos, 2) levantar pedidos y 3) dar apoyo, en general se llega a mezclar al menos dos de las tres funciones. Se mostró los tres tipos de presentación de ventas; la venta consultiva, la presentación de ventas preparada y el método de fórmula; donde la venta consultiva, es para los clientes de mayor nivel de importancia.

La venta personal empieza a tomar un nuevo status profesional por la competencia y el nivel responsabilidad personal que se exige al vendedor, donde se espera que éste sea creativo, persuasivo, conocedor, preparado y capaz de ayudar al comprador en la identificación del problema y la solución del mismo a través de relacionar los beneficios del bien o servicio que este le ofrece.

Una vez que se concluyo con el estudio de la promoción, de las ventas personales y el proceso de ventas, basado en la obra de McCarthy y Perreault (2001). Se pasó a realizar la investigación sobre los mismos temas, basada en la obra de Kerin; Berkowitz; Hartley y Rudelius, W, (2004).

#### 12.14 Kerin: La Promoción

A decir de Kevin, Berkowitz, Hartley y Rudelius. (2004). La promoción, sirve para comunicarse con los consumidores, en donde las compañías pueden usar una o más de las cinco opciones promocionales: publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, marketing directo y ventas personales.

Publicidad: es cualquier forma de comunicarse en forma no personal, acerca de una organización, bien, servicio o idea. Donde existe una paga por dicho servicio de un patrocinador identificado. El espacio en un medio publicitario tiene que pagarse, en alguno de los medios de comunicación masivos; como la televisión, el radio, revistas, entre otros.

Relaciones Públicas: es una de las maneras en que se administra la comunicación, que trata de influir en los sentimientos, opiniones o creencias que tienen los clientes, proveedores, accionistas, empleados; acerca de una compañía y sus productos o servicios a través de eventos especiales, trabajo de cabildeo, informes anuales, y manejo de imagen, dentro de éste departamento la propaganda es a menudo la función más importante. En la propaganda la compañía no paga el espacio en un medio de comunicación masivo, sino que intenta que éstos a través de un programa de entrevistas o mediante la publicación de un artículo favorable, anuncie a esta compañía y a los bienes y servicios que ofrece. Este tipo de publicidad a través de la propaganda obtiene más credibilidad que la publicidad misma, ya que un artículo en el periódico, mencionando las características del

servicio y sabor de un restaurante le es más creíble al público que si lo oyera a través de un anuncio publicitario.

Promoción de ventas: es un incentivo a corto plazo para despertar el interés en la compra de un bien o servicio. Esta promoción va acompañada de otro tipo de promoción como lo es la publicidad o la venta personal, ejemplos de la promoción de ventas son: los cupones, las rebajas, muestras y concursos.

Marketing directo: otra de las opciones de la promoción es el marketing directo, el cual se basa en la comunicación directa con los consumidores, con el objetivo de generar una respuesta en la forma de un pedido, una solicitud de mayor información. La comunicación directa abarca varias formas como: las ventas personales, correo directo, catálogos, solicitudes telefónicas, publicidad de respuesta directa (por televisión o por radio) y el marketing por Internet; tiene la similitud de la venta personal pues ambas tienen una comunicación interactiva y se puede adaptar a las necesidades específicas de ese mercado donde los mensajes pueden crearse y adaptarse con facilidad para mejorar la relación individual con el cliente.

#### 2.14.1 Kerin, R: Venta Personal

Permite el flujo bidireccional entre el vendedor y el cliente y esta diseñada para influir en la decisión de compra de una persona o de un grupo. El vendedor adecua su presentación para el comprador específico al que a visitar, obtiene una realimentación inmediata, es un medio muy persuasivo y le permite proporcionar información compleja. El vendedor puede oír y ver la reacción del prospecto ante el mensaje enviado, y puede modificar dicho mensaje si la realimentación fue desfavorable. El elevado costo de las ventas personales, es tal vez su mayor inconveniente. Dentro de la venta personal se encuentra el proceso de ventas

Las formas de las ventas personales se basan en el volumen de ventas realizado y el grado de creatividad requerido para desempeñar la tarea de vender.

Existen tres tipos de ventas personales: toma de pedidos, obtener pedidos y actividades de apoyo.

Toma de pedidos: el tomador de pedidos procesa órdenes o reordenes rutinarias de compra que ya vendió la compañía, donde su responsabilidad es preservar la relación continua con los clientes existentes y mantener las ventas.

Obtención de pedidos: el recolector de pedidos es un vendedor, que realiza su labor en el sentido convencional e identifica a los posibles clientes, proporciona información, persuade a los clientes a que compren, cierra la venta y da seguimiento al uso que hacen los clientes del producto o servicio.

La obtención de pedidos implica un alto grado de creatividad y empatía con el cliente y por lo general se requiere para vender productos complejos o técnicos, donde es necesario contar con un conocimiento muy alto del bien o servicio que se está ofreciendo; en donde el vendedor actúa como un solucionador de problemas que identifica la manera en que un determinado producto o servicio satisface las necesidades de ese cliente.

Personal de apoyo: aumenta el esfuerzo de ventas de los obtenedores de pedidos al prestar una variedad de servicios, como actividades promocionales y presentación de nuevos productos o servicios, no solicitan el pedido directamente.

#### 2.14.2 Kerin, R: Proceso de Ventas

En seguida se pasó a estudiar al proceso de ventas, el cual se encuentra en la obtención de pedidos y ayuda a la construcción de relaciones a largo plazo.

Aunque la interacción entre vendedor y cliente es esencial para la venta personal, buena parte del trabajo del vendedor, comienza mucho antes, de la reunión y continúa después de la propia venta. El proceso de la venta personal consta de seis etapas: la selección de prospectos, acercamiento previo, acercamiento, presentación, cierre y seguimiento.

A continuación se muestra la figura 10, que permite concretar en que consta cada paso del proceso de ventas y cual es el objetivo en cada etapa. Es parte de la obra de Kevin; Berkowitz, Harltley, Rudelius. (2004).

Figura 10

El proceso de venta personal

ETAPA	OBJETIVO	COMENTARIOS
1 Selección de prospectos	Buscar y calificar prospectos	Inicio del proceso de venta; los prospectos se generan mediante publicidad, referencias y sondeos en frío.
2. Acercamiento previo	Recopilar información y decidir cómo acercarse al prospecto	Las fuentes de información incluyen observación personal, otros clientes y el equipo de vendedores propio.
3 Acercamiento	Llamar la atención del prospecto, estimular el interés y hacer la transición a la presentación	La primera impresión es crucial; llamar la atención y despertar interés mediante la referencia a conocidos comunes, una recomendación o demostración del producto.
4. Presentación	Empezar a convertir al prospecto en cliente, creando el deseo por el producto o servicio	Hay diferentes posibilidades de formatos de presentación; sin embargo, es crucial interesar al cliente en el producto o servicio mediante la atención a las necesidades particulares; es importante tratar con profesionalismo y ética el escepticismo, indiferencia y objeciones del prospecto.
5. Cierre	Obtener un compromiso de compra por parte del prospecto y crear un cliente	El vendedor solicita la compra; los diferentes métodos incluyen el cierre de prueba y el cierre supuesto.
6. Seguimiento	Asegurarse de que el cliente esté satisfecho con el producto o servicio	Resolver los problemas que enfrenta el cliente para garantizar su satisfacción y las posibilidades de ventas futuras.

Fuente: Kevin,; Berkowitz, Hartley, Rudelius, W, (2004) P 605

Como se vio claramente en la figura 10, cada etapa del proceso de ventas es importante y tiene un objetivo bien definido, sintetiza en su totalidad al proceso de ventas. Enseguida se desarrollo el proceso de ventas, paso a paso.

**Selección de prospectos:** con la selección de prospectos, comienza la venta personal, la selección de prospectos es la actividad de búsqueda y calificación de posibles clientes.

Existen tres tipos de prospectos: 1) lead, se le da este nombre a la persona, que puede ser un posible cliente. 2) prospecto, es un cliente que desea o necesita el producto o servicio y el 3) prospecto calificado, es la persona que necesita o desea el producto o servicio, puede costearlo y es quien toma la decisión de compra.

Los leads y prospectos, se encuentran usando diferentes fuentes como: referencias, exposiciones, ferias comerciales, reuniones profesionales, conferencias o directorios especializados; donde el vendedor abre un directorio escoge un número y llama a esa persona o empresa.

**Acercamiento previo;** ya que se ha identificado a un prospecto calificado, empieza la preparación de la venta, con el acercamiento previo, este paso incluye la obtención de información adicional acerca del prospecto y la decisión sobre el mejor método de acercamiento; tratando de identificar como prefiere ser abordado el prospecto y que es lo que busca en un producto o servicio.

**Acercamiento:** es la reunión inicial entre el vendedor y el prospecto, en donde el objetivo es llamar la atención del prospecto, estimular su interés y sentar las bases para la presentación de ventas y para una relación de trabajo. En esta etapa la primera impresión es determinante, donde es conveniente iniciar con una conversación de conocidos comunes o referencias

Presentación de ventas: es el proceso medular, pues a través de ésta se realiza la recolección de pedidos, aquí el objetivo es convertir a un prospecto en un cliente, creando el deseo por el producto o servicio.

Existen tres formatos de presentación de ventas: formato de estímulo respuesta, 2) formato de venta por fórmula y 3) formato de satisfacción de necesidades.

Formato estímulo respuesta; aquí se presenta el supuesto, de que el prospecto comprará si el vendedor lo expone al número apropiado de estímulos. Donde el vendedor pone a prueba una apelación tras otra, hasta dar con la correcta que estimule la compra de su producto o servicio.

Formato de venta por fórmula, es un formato mas formalizado, basado en la idea de que una presentación consta de información que debe de proporcionarse de manera precisa, minuciosa y paso a paso al prospecto. Éste tipo de presentación viene a ser un mensaje memorizado y estandarizado que se repite a cada prospecto; sin considerar las diferentes necesidades o preferencias por cierto tipo de información.

Formato de satisfacción de necesidades, en los dos métodos de estímulo respuesta y de venta por fórmula, es el vendedor el que domina la conversación haciendo poco participe al prospecto. En cambio el formato de satisfacción de necesidades, hace hincapié en que el vendedor indague, sondee y escuche para identificar las necesidades e intereses de los prospectos. Una vez que éstos se identifican, el vendedor adapta la presentación de ventas al prospecto y resalta las ventajas del producto o servicio, que pueden ser valiosas para el prospecto; este método es el más compatible con el concepto de marketing y con la construcción de relaciones.

Después de haber estudiado los pasos de la prospección, el acercamiento previo, el acercamiento y la presentación de ventas en sus tres principales formas, se pasó a estudiar el siguiente paso en el proceso de ventas el cual es el manejo de objeciones.

Manejo de objeciones; en el momento en que se esta llevando a cabo la presentación de ventas o al final se llegan a presentar las objeciones por parte del prospecto, las objeciones son excusas para no hacer un compromiso o para tomar una decisión de compra. Algunas de estas objeciones son válidas y se basan en las características del producto o servicio o en el precio. Pero otras objeciones sólo son el reflejo de la indiferencia del prospecto por el producto o servicio. No importa el tipo de objeción, el vendedor debe hacerles frente y estas no significan el fin de la presentación; los vendedores experimentados deben lidiar con ellas de manera cortés, ética y profesional; se usan seis técnicas para hacer frente a las objeciones:

1. Reconocer y convertir la objeción. Aquí se usa la objeción como razón para comprar, ejemplo de esto es: “el precio es muy alto” la respuesta que se debe de dar es “Sí, el precio es alto, por que se usan materiales de calidad”
2. Posponer. Esta técnica se usa cuando, la objeción se abordará más adelante en la presentación: “En un momento se tocará ese punto, y la respuesta será más entendible”
3. Estar de acuerdo y neutralizar. El vendedor esta de acuerdo con la objeción y por lo tanto le resta importancia; el vendedor diría: es verdad otras personas lo han comentado, pero finalmente se resaltó que los beneficios eran mayores que ésta cuestión”.
4. Aceptar la objeción. Cuando la objeción es válida se debe de permitir que el prospecto exprese su opinión y puntos de vista; aquí se debe de estimular un análisis más profundo de ésta.
5. Negociación. Es la mejor opción cuando la objeción se basa en información claramente falsa o equivocada. Entonces es prudente enfrentar la objeción abierta y directamente, con una negación firme.

6. Pasar por alto la objeción. Esta técnica se emplea cuando el vendedor cree que la objeción es un mecanismo evasión o que no es importante realmente para el prospecto.

En cada una de estas técnicas la actitud del vendedor es crucial, esta actitud debe ser tranquila, amable y profesional, la eficacia del vendedor, es mayor cuando las objeciones se previenen y las respuestas. Teniendo siempre un sentido de oportunidad, apreciación del estado mental del prospecto y una excelente comunicación del vendedor.

El cierre. Aquí se incluye la obtención de un compromiso de compra por parte del prospecto. Ésta etapa es la más importante y la más difícil, por que es en ésta etapa que el vendedor debe de determinar cuándo está listo el prospecto para realizar la compra. Algunas señales son reveladoras e indican que el prospecto esta listo para comprar, las señales son: el lenguaje corporal y preguntas; se emplean tres técnicas de cierre cuando se ha determinado que el prospecto esta listo para tomar la decisión de compra: 1) cierre de prueba, 2) cierre supuesto y 3) cierre de urgencia.

El cierre de prueba consiste en preguntar al prospecto sobre cierto aspecto de la compra.

El cierre supuesto, implica pedir al prospecto que considere, las opciones de garantía, entrega, financiamiento; suponiendo que la compra ha sido realizada.

El cierre de urgencia es usado por el vendedor para comprometer al prospecto al hacer referencia a la oportunidad de la compra.; al comentar, estos son los últimos modelos en existencia.

Cuando es claro que el prospecto esta listo para comprar, se usa el cierre final y se solicita la compra.

La última etapa del proceso de ventas es el seguimiento, pues la venta no finalizó con la compra, el vendedor profesional sabe que es necesario dar un seguimiento a al cliente, para conocer si la entrega se realizó en tiempo y forma convenidos, si se entendió el uso y manejo del producto; esta etapa consolida la relación entre el vendedor y el cliente y llega a sentar las bases de una relación a largo plazo, pues existen estudios que demuestran que los costos y esfuerzos para obtener una venta recurrente de un cliente satisfecho, son la mitad de los necesarios para conseguir una venta con un cliente nuevo; por lo que se asume, que los clientes satisfechos se convierten en prospectos calificados o en referencias para futuras ventas.

Hasta aquí se han citado las investigaciones basadas en las obras de McCarthy, Perreault, (2001), del proceso de ventas así como, la de Kerin, Berkowitz, Hartley y Rudelius. (2004), sobre el proceso de ventas, pero el presente trabajo también investigó sobre la obra de Futrell. (2004), la cual se consideró de suma importancia, ya que en las dos primeras obras el tema del proceso de ventas sólo fue una parte de dichas obras, explicadas por sus autores en forma genérica, en uno o dos capítulos de sus obras, a diferencia del la obra de Futrell.(2004), en donde el proceso de ventas es explicado paso a paso a lo largo de todo el libro, por lo explicito de esta obra se seleccionó como base de la presente investigación y por lo tanto en la misma se fundamento la creación del instrumento de investigación, llámese cuestionario.

## 2.15 Futrell: La Psicología de las Ventas

El modelo clásico del comportamiento del comprador es llamado modelo de estímulo – respuesta. Un estímulo (presentación de ventas) es aplicado, dando como resultado la respuesta (decisión de compra). Este modelo asume que los prospectos responden de alguna manera predecible a la presentación de ventas. Se sabe:

- Que la gente compra por razones tanto prácticas (racionales) como psicológicas (emocionales).
- Que los vendedores pueden usar métodos específicos para ayudar a determinar los pensamientos de los prospectos durante las presentaciones de ventas.
- Que los compradores consideran ciertos factores al tomar sus decisiones de compra.

Debido a que las ventas personales requieren el conocimiento del comportamiento humano, cada vendedor debe preocuparse por las motivaciones, percepciones, aprendizaje, actitudes y personalidad del posible cliente.

Los seres humanos son motivados por necesidades y carestías. Estas necesidades y carestías se forman internamente, lo que causa que la gente desee comprar un producto. Las necesidades de la gente se originan por la falta de algo deseado. Las carestías son necesidades aprendidas por el individuo.

Influencian la decisión de compra. Diferentes individuos tienen diferentes razones para querer comprar. El vendedor debe determinar las necesidades del prospecto y después hacer que los beneficios del producto correspondan a esas necesidades y carestías particulares.

Una técnica de ventas muy poderosa utilizada por vendedores exitosos en la actualidad es la venta de beneficios. En la venta de beneficios, el vendedor relaciona los beneficios de un producto con las necesidades del cliente, usando las características y ventajas del producto como apoyo. Esta técnica es, a menudo, conocida como la técnica de ventas FAB (**F**eature, **A**dvantage, **B**enefit = Característica, Ventaja, Beneficio).\* Estas palabras clave se definen de la siguiente manera:

- La característica de un producto es cualquier *propiedad física* del producto.

- La ventaja de un producto es la *característica de funcionamiento* del producto, que describe cómo puede ser usado o cómo ayudará al comprador.

El beneficio de un producto es un *resultado* favorable que el comprador recibe del producto, debido a una ventaja en particular que tiene la habilidad de satisfacer la necesidad de un comprador.

Todos los productos tienen características o propiedades físicas como las siguientes:

Tamaño	Términos	Empaque
Color	Cantidad	Sabor
Gusto	Precio	Servicio
Calidad	Forma	Usos
Tiempo de entrega	Ingredientes	Tecnología

La descripción de las características de un producto contesta la pregunta, ¿Qué es? Por lo general, cuando las características se utilizan sólo en la presentación, tienen muy poco poder de persuasión, ya que los compradores están interesados en beneficios específicos y no en características.

Una vez que se haya presentado al cliente la característica del producto, el vendedor normalmente empieza a hablar sobre las ventajas que proporcionan las propiedades físicas de ese producto. Esto es mejor que hablar solamente sobre sus características. Las probabilidades de hacer una venta se incrementan al describir las ventajas del producto, cómo puede ser usado un producto o cómo ayudará al comprador.

Un vendedor puede tener un conocimiento excelente del producto, pero ser incapaz de describirlo en términos que permitan al prospecto visualizar los beneficios de su compra. Esto es porque muchos vendedores presentan sólo las características y las ventajas – dejando que el cliente se imagine los beneficios.

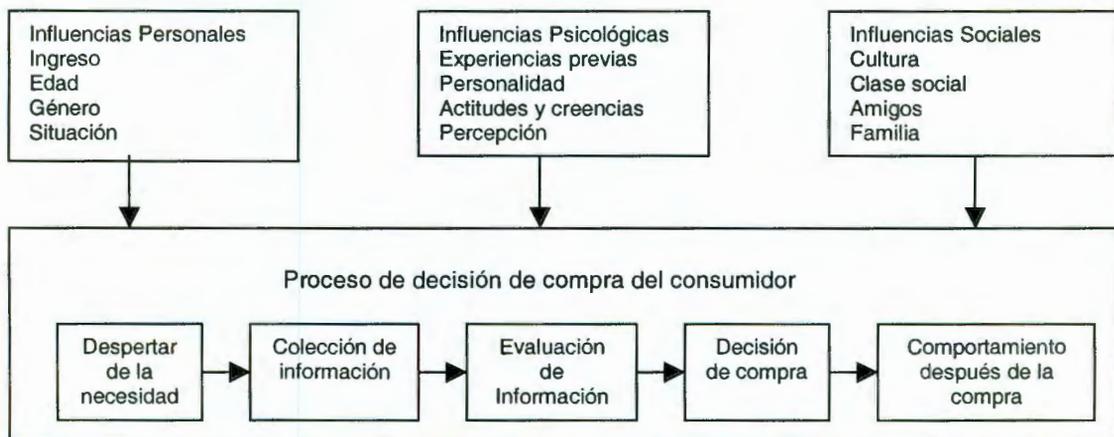
Mientras que las probabilidades de realizar una venta aumentan al hablar tanto de las características como de las ventajas de tu producto, se debe aprender cómo enfatizar en la presentación los beneficios del producto que sean importantes para el prospecto. Una vez que se haya dominado esta técnica de ventas, las ventas incrementarán.

Los clientes están interesados en lo que el producto hará para ellos. Hacer hincapié en cómo los beneficios satisfacen los motivos personales del cliente, enfatizar cómo se beneficiará el prospecto de la compra, en lugar de sólo señalar las características y ventajas del producto.

A continuación se mostró la figura 11, que esquematiza las fuerzas que influyen en el comportamiento de compra del consumidor y que es parte de la obra de Futrell. (2004).

Figura 11

Las fuerzas personales, psicológicas y sociales que influyen el comportamiento de compra del consumidor



Fuente: Futrell, CH (2004) P. 87

Esta Figura señala claramente, cada uno de los tipos de influencias involucradas en la decisión de compra, así como los pasos por los que pasa el prospecto antes, durante y después de la compra.

Resumen; como vendedor, se debe estar muy bien enterado sobre los factores que influyen la decisión de compra del cliente

Los factores psicológicos incluyen motivos, percepciones, aprendizaje, actitudes, creencias y personalidad del comprador – todo lo cual influye las necesidades individuales y da como resultado una búsqueda de información sobre qué productos comprar para satisfacerlas. Las relaciones establecidas influyen fuertemente las decisiones de compra, lo que hace que sea más fácil vender a los clientes satisfechos que a los nuevos prospectos

Todo esto sirvió como preámbulo para entender mejor, la venta personal y dentro de esta asimilar más en que consta el proceso de ventas y que papel juega el vendedor, en el establecimiento de una relación comercial, que ha de seguir ciertos pasos para establecerse y sobre todo para consolidarse y perdurar.

## 2.16 El Proceso de Ventas

A continuación se desarrollo el proceso de ventas, a decir de Futrell. (2004), el proceso de ventas consta de 10 pasos.

El proceso de ventas se refiere a una serie secuencial de acciones realizadas por el vendedor, que lleva a que el cliente realice una acción deseada y termina con un seguimiento para asegurar la satisfacción de la compra. Este proceso de ventas abarca 10 pasos básicos. Antes de que una presentación de ventas pueda tratar de realizarse, se deben llevar a cabo varias actividades preparatorias importantes; como lo son la prospección, el contactar una cita y la planificación del preacercamiento.

El proceso de ventas consta de 10 pasos

1. Prospección
2. preacercamiento o la cita.
3. Acercamiento
4. Presentación
5. Intento de cierre de venta
6. Determinación de objeciones
7. Enfrentar las objeciones
8. Intento de cierre de la venta
9. Conclusión
10. Seguimiento

#### 2.16.1 Prospección

La prospección es el primer paso en el proceso de ventas. Un prospecto es una persona u organización cualificada, que tiene el potencial de comprar el producto o servicio. Prospección es el sustento de las ventas, porque identifica a los clientes potenciales. Hay dos razones por las que un vendedor debe buscar constantemente nuevos prospectos: para aumentar ventas. Y para reemplazar a los clientes que se perderán con el tiempo.

El nombre de la persona u organización que pudiera ser un prospecto es lo que llamamos un cliente eventual. Una vez que el cliente eventual haya sido cualificado, éste se convierte en un prospecto.

Como vendedor, se puede hacer tres preguntas para determinar si un individuo u organización es un prospecto cualificado: ¿Tiene el prospecto el dinero para comprar?, ¿Tiene el prospecto la autoridad para comprar? Y ¿Tiene el prospecto el deseo de comprar?

Un verdadero prospecto debe tener los recursos financieros, dinero o crédito, para pagar y la autoridad para tomar la decisión de comprar. El prospecto también debe desear el producto.

Algunas veces un individuo u organización no puede reconocer alguna necesidad por el bien o servicio. El gran reto es crear el deseo del bien o servicio.

Método de prospección: por el cual un vendedor obtiene prospectos puede variar, los métodos de prospección más populares se muestran a continuación:

Sondeos no solicitados: exhibiciones públicas y demostraciones, Cadena sin fin – Referencias de clientes, Centro de influencia, Clientes huérfanos, Correo directo, Teléfono y telemercadeo; Listas de prospectos, Observación, Publicidad y Conexiones en red.

Sondeos no Solicitados: el método de prospección de sondeos no solicitados está basado en la ley de promedios. Por ejemplo, si la experiencia pasada revela que 1 persona de cada 10 comprará un producto, entonces 50 llamadas podrían resultar en cinco ventas

El vendedor de puerta en puerta y el que llama por teléfono emplean prospección de sondeos no solicitados. Frecuentemente se pregunta a la gente si se conoce a otras personas que pudieran querer comprar sus productos

Los clientes satisfechos por lo general vuelven a comprar al vendedor. Por esta razón se hace énfasis en la importancia de construir una relación con el cliente. Esto es crucial para tener éxito. Segundo, el cliente a menudo recomienda al vendedor con algún conocido. Esto se conoce como el método de referencias de cadena sin fin en la prospección

Las exhibiciones y las demostraciones frecuentemente se llevan a cabo en ferias y otro tipo de reuniones de interés especial. Muchas veces, firmas relacionadas patrocinan un stand en esas ferias y lo dotan de uno o más vendedores. Cuando la gente llega al stand a examinar los productos, un vendedor tiene sólo unos pocos minutos para calificar a los clientes eventuales y obtener sus nombres y direcciones para contactarlos más tarde en sus casas u oficinas para hacerle demostraciones.

En los casos donde hay un gran número de prospectos para un producto, la prospección por correo directo es algunas veces una forma efectiva de contactar individuos y negocios. Los anuncios por correo directo tienen la ventaja de contactar un gran número de gente que puede estar dispersa, a través de un área geográfica extendida, a un precio relativamente bajo, comparado al de utilizar vendedores

Teléfono y Telemarketing; de la misma forma que el marketing directo, utilizar el teléfono para contactar un gran número de prospectos a través de una vasta área es mucho menos costoso que utilizar una fuerza de ventas de sondeo, aunque por lo general más costosa que los envíos por correo.

Una palabra de moda en ventas en la actualidad es telemarketing. El telemarketing es un sistema de comunicación que utiliza tecnología de telecomunicación y personal capacitado para conducir actividades de marketing planeadas y cuantificables, dirigidas a grupos específicos de consumidores.

Para muchos vendedores, la prospección nunca termina. Ellos están siempre a la caza de clientes. Toda la gente que ellos conocen puede ser un prospecto o esa persona puede proporcionar un nombre que pudiera llevar a una venta. El término dado a hacer y usar contactos es el de sistema de redes.

De las muchas formas de encontrar nuevos prospectos, el sistema de redes puede ser el más confiable y efectivo. La gente quiere hacer negocio con, y

remitir negocios a gente que ellos conocen, con la que simpatizan y en la que confían. Los días del vendedor de una sola ocasión se acabaron; el nombre del juego en la actualidad es construcción de relaciones.

Construir una red es importante, pero cultivar esa red trae consigo ventas. La clave es posicionamiento, no exposición

#### 12.16.2 Preacercamiento o la Cita

Debe tenerse gran cuidado durante la fase de contacto del preacercamiento del ciclo de referencias. Ya sea que el contacto inicial sea cara a cara o por teléfono, la efectividad del acercamiento será el factor decisivo para determinar si se dará la oportunidad de hacer una presentación de ventas o no.

Muchos prospectos colgarán la bocina del teléfono tan pronto como sospechen que están tratando de venderles algo. Si, en los primeros segundos no se vence los sentimientos iniciales de incomodidad y entrometimiento, se tendrá poca probabilidad de desarrollar una relación.

El mencionar que una firma o negocio conocido de ellos les recomendó que les llamaras, aminorará algo la ansiedad inicial al superar las objeciones rápidas. Esta es una de las razones por las que trabajar sobre referencias es tan efectivo.

La presentación; dependiendo de la forma en la cual se presenta el producto para su venta puede ser llamada con diferentes nombres. Podría ser una reunión, una cita, una entrevista o una presentación.

Durante la presentación se tiene la más grande oportunidad de influenciar al prospecto. Es importante que se entienda que el prospecto examinará a fondo todo lo que se diga y se haga, ya sea por medio de palabras, expresiones o lenguaje

corporal. Durante esta presentación también se debe estar consciente de obtener referencias.

Los compradores industriales y otro tipo de individuos no disponen del tiempo ni tienen el deseo de consultar a un representante de ventas que primero no ha sacado una cita.

La práctica de sacar una cita antes de llamar a un prospecto puede ahorrarle al vendedor horas en tiempo desperdiciado yendo y viniendo y esperando a ver a alguien que está ocupado o tal vez ausente. La gente normalmente está con un humor más receptivo cuando esperan a alguien que cuando un vendedor desconocido llega de repente. Sacar citas se asocia a menudo con una imagen seria y profesional y es algunas veces tomado como un gesto externo de respeto hacia un prospecto.

Desde el punto de vista del vendedor, una cita proporciona un tiempo reservado para que el comprador escuche una presentación de ventas. Esto es importante, ya que el tiempo adecuado para explicar una proposición aumenta la oportunidad de realizar la venta. Además, una lista de citas ayuda a un vendedor a optimizar la distribución de su tiempo de ventas de cada día. Las citas pueden ser concertadas por teléfono y contactando la oficina del prospecto personalmente.

El preacercamiento o cita, se refiere a la planificación de la llamada para venderle a un cliente o prospecto.

### 2.16.3 Razones para Planificar la Llamada de Ventas

La planificación de la llamada de ventas es la llave del éxito, hay numerosas razones para planificar la llamada de ventas, cuatro de las razones más frecuentemente mencionadas son que la planificación ayuda a desarrollar la

confianza, desarrolla una atmósfera de buena voluntad entre el comprador y el vendedor. Refleja profesionalismo y generalmente aumenta las ventas.

Al planificar la presentación de ventas, lo que se va a decir y practicar el discurso, se aumenta la confianza en si mismo, así como la habilidad como vendedor.

El vendedor que entiende las necesidades de un cliente y está preparado para discutir cómo un producto beneficiará al prospecto, es estimado y respetado por el comprador, lo que generalmente es recompensado con una actitud de buena voluntad por parte del prospecto.

Las buenas relaciones comerciales están construidas sobre el conocimiento que tienes de la compañía, industria y necesidades del cliente. Se debe mostrar a los prospectos que se esta llamándolos para ayudar a resolver sus problemas, o satisfacer sus necesidades

Un vendedor seguro, que está bien preparado para discutir cómo los productos resuelven necesidades particulares, siempre será más exitoso que un vendedor no preparado. La planificación cuidadosa asegura que se haya diagnosticado una situación y se tenga un remedio para el problema de un cliente.

La planificación asegura que una presentación de ventas esté bien pensada y correctamente expuesta; de forma lógica y metódica.

Elementos de la planificación de una llamada de ventas consideradas en la planificación de ventas son: (1) determinar el objetivo de la llamada de ventas, (2) desarrollar o repasar el perfil del cliente, (3) desarrollar un plan de beneficios al cliente y (4) desarrollar la presentación de ventas individual, basada en el objetivo de la llamada de ventas, el perfil del cliente y el plan de beneficios al cliente.

## 2.16.4 La Presentación de Ventas

Ahora que se sabe a quién llamar y cuál será el objetivo, es tiempo de planificar y preparar la presentación de ventas en sí.

Las fases principales dentro de la presentación se muestran en la figura 12, con objeto de crear una presentación bien organizada, planeada y eficaz; la cual es parte de la obra de Futrell, CH (2004).

Figura 12

Fases principales en la presentación: una secuencia de eventos a completar al desarrollar una presentación de ventas



Fuente: Futrell. (2004) P. 381

En la figura 16 se muestra el orden y los pasos a seguir, crear la apertura de la presentación, después preparar los FAB (Características, Ventajas y Beneficios), el plan de mercadeo y la propuesta comercial. Basarse en lo que se estima que el cliente debe comprar, preparar una orden de compra sugerida y escoger un método de cierre para utilizarlo cuando se solicite el pedido.

Si se realiza la venta o no, es importante saber cómo salir de la oficina del comprador, pero siempre se debe dejar las puertas abiertas para futuras relaciones comerciales.

Al desarrollar la presentación de ventas, se debe pensar en guiar al prospecto a través de los cinco pasos o fases que los vendedores creen que integran una decisión de compra. Estas fases son llamadas los pasos mentales del prospecto.

#### 2.16.5 Los Pasos Mentales del Prospecto

Al hacer una presentación de ventas, rápidamente se debe captar toda la atención del prospecto, desarrollar interés por el producto, crear un deseo para satisfacer una necesidad, establecer la convicción de que el producto llena una necesidad y finalmente, promover acción al hacer que el prospecto compre el producto.

Comprar o Actuar; una vez que el prospecto esté convencido, planificar el método más apropiado para pedir que compre o actúe. Si cada uno de los pasos precedentes ha sido implementado correctamente, cerrar la venta es el paso más fácil en la presentación de ventas.

### 2.16.6 Visión General del Proceso de Ventas

A continuación, se presenta una visión general del proceso de ventas

El enfoque utilizado es el de captar la atención y el interés del prospecto, haciendo que reconozca una necesidad o problema para resolver el problema y generar el deseo hacia el producto.

Una vez que se ha elegido al prospecto y se ha concertado una cita, el siguiente paso es preparar la presentación de ventas.

Primero, se debe elegir un método de presentación de ventas de acuerdo al conocimiento previo que se tenga del cliente, a el objetivo, en la visita de ventas y al plan de beneficios para el cliente. Una vez hecho, se esta listo para desarrollar la presentación de ventas

Una vez que se haya escogido el método de presentación para un prospecto o cliente específico, se debe determinar cómo abrir o empezar la presentación.

Al captar rápidamente la atención y el interés del prospecto, la conversación puede lograr una suave transición a la presentación, lo que mejora mucho la probabilidad de realizar la venta.

### 2.16.7 Métodos de la Presentación de Ventas

La presentación comprende una elocuente explicación oral y visual de una propuesta comercial; se presentan cuatro métodos para destacar las alternativas disponibles para ayudar a vender los productos: memorización, fórmula, necesidad-satisfacción y problema-solución. La diferencia básica entre los cuatro métodos es el porcentaje de la conversación controlada por el vendedor

### 2.16.7.1 La Presentación de Ventas Memorizada

La presentación memorizada está basada en una de dos suposiciones: que las necesidades de un prospecto puedan ser estimuladas por medio de la exposición directa al producto, vía la presentación de ventas, o que estas necesidades hayan ya sido estimuladas porque el prospecto ha hecho el esfuerzo de ir en busca del producto.

En cualquiera de los dos casos, el rol del vendedor es desarrollar este estímulo inicial de una respuesta afirmativa a una solicitud de compra eventual. A pesar de su aura impersonal, la presentación grabada o memorizada tiene indudables ventajas:

- Asegura que el vendedor realice una presentación bien planeada
- Ayuda y transmite seguridad al vendedor sin experiencia.
- Es efectiva cuando el tiempo de venta es corto
- Como puede evidenciarse, el método memorizado tiene varias desventajas importantes:
- Permite muy poca participación del prospecto.
- Va rápidamente de la presentación al cierre, requiriendo que el vendedor cierre o solicite el pedido varias veces, lo cual puede presionar para realizar la compra.

### 2.16.7.2 La Presentación por Fórmula

La presentación por fórmula, a menudo conocida como la presentación de ventas persuasiva, es parecida al método memorizado: está basada en la suposición de que prospectos similares en situaciones similares pueden ser enfocados con presentaciones similares

El enfoque de venta por fórmula recibe su nombre del vendedor que utiliza el procedimiento de atención, interés, deseo y acción (AIDA) para desarrollar y efectuar la presentación de ventas

Las situaciones de recompra directas, especialmente con bienes de consumo, se prestan para este método.

La venta por fórmula es eficaz para visitar a clientes que actualmente compran y a prospectos sobre cuyas operaciones el vendedor tiene bastante conocimiento. Cuando se realiza de forma fluida y con tono familiar, el método de venta por fórmula no tiene mayores fallas, siempre y cuando el vendedor haya identificado correctamente las necesidades y deseos del prospecto.

#### 2.16.7.3 Presentación de Ventas Necesidad-Satisfacción

La Presentación Necesidad–Satisfacción es diferente del enfoque memorizado y del enfoque formal. Está diseñada como una presentación flexible e interactiva. Es el método más desafiante y creativo de ventas.

Este método refuerza la idea central del presente trabajo de investigación, la cual es que al implanta un proceso de ventas, éste da orden, permite establecer la relación entre la necesidad y la satisfacción de las necesidades así como resaltar los beneficios, con ello aumentar la venta del servicio de consultoría.

Si se plantea una objeción, se responde; si se pide mayor información, se proporciona y si los beneficios son suficientes, se solicita el pedido.

#### 2.16.7.4 Presentación de Ventas Problema-Solución

La presentación Problema–Solución es un enfoque flexible y personalizado que implica un estudio en profundidad de las necesidades del prospecto y requiere de una presentación bien planificada

Cada uno de estos métodos de presentación es el mejor cuando es adecuadamente combinado con la situación. Por ejemplo, el método de estímulo-respuesta puede ser usado cuando hay poco tiempo y el producto es simple. La venta por fórmula es efectiva en compras repetidas o cuando el vendedor sabe o haya determinado las necesidades del prospecto.

El método necesidad-satisfacción es el más adecuado cuando la información necesita ser recabada del prospecto, como lo es a menudo el caso de la venta de productos industriales. Finalmente, la presentación problema-solución es excelente en la venta de productos o servicios técnicos costosos, y especialmente para venta de sistemas que implique varias visitas y una propuesta comercial. Para ayudar a mejorar las ventas, el vendedor debe entender y poder usar cada método basándose en cada situación.

#### 2.16.8 Tres Pasos Esenciales Dentro de la Presentación

No importa cuál de los cuatro métodos de presentación se use, la presentación debe seguir estos tres pasos esenciales, como se muestra:

Paso 1:

Discutir totalmente las características, ventajas y beneficios de tu producto, resaltar; las FABs (Características, Ventajas y Beneficios)

### Paso 2:

Presentar plan de mercadeo. Para mayoristas y minoristas, esta es la sugerencia sobre cómo deben revender el producto. Para consumidores finales, es la sugerencia sobre cómo se puede usar el producto.

### Paso 3:

Explicar la propuesta comercial. Este paso asocia el valor del producto con su costo. Debe ser discutido al último, ya que siempre se quiere presentar los beneficios del producto y el plan de mercadeo en relación con el precio del producto.

Es extremadamente importante hacer énfasis en los beneficios a lo largo de la presentación. Usar la técnica de comunicación de Secuencia SELL cuando se discuta el producto, el plan de mercadeo y la propuesta comercial, aumenta enormemente las probabilidades de realizar la venta.

A continuación se explica en que consiste la secuencia SELL: cada letra de la palabra SELL significa una secuencia de cosas que hay que hacer y decir para enfatizar los beneficios que son importantes para el cliente: recordar señalar la característica, explicar la ventaja, llevar hacia el beneficio y después dejar que el cliente hable al hacerle una pregunta sobre el beneficio (intento de cierre).

Los vendedores comercian diferentes servicios o productos de diferentes formas, pero para proporcionar información significativa al cliente, todos ellos utilizan seis clases de elementos en cierto grado en sus presentaciones. A estos elementos se les llama los componentes de la presentación y son: la comunicación persuasiva, técnicas de participación, visualización de pruebas, medios visuales, teatralidad y demostraciones.

Los componentes de la presentación se refieren a los elementos que el vendedor reúne para vender a prospectos y clientes. Aunque todos los elementos deben formar parte de la presentación, es decisión del individuo determinar cuánto

énfasis poner en cada elemento. Esta determinación se basa primordialmente en el objetivo de la visita, el perfil del cliente y el plan de beneficios para el cliente

Se mencionan a continuación siete factores que ayudan a ser un mejor comunicador. Ellos son:

- 1.- Utilizar preguntas.
- 2.- Ser empático.
- 3.- Mantener el mensaje simple.
- 4.- Escuchar.
- 5.- Tener una actitud positiva y entusiasta
- 7.- Ser convincente

Este punto es enriquecedor pues en la venta del servicio de consultoría es fundamental ser un excelente comunicador, pues todo lo relacionado con este servicio tiene que ver con el proceso de comunicar ideas, sugerencias y soluciones necesarias para mejorar el desempeño de la organización a la que se ofrece

Al intentar un cierre seguramente aparecerán las objeciones, éstas pueden aparecer en cualquier momento en la entrevista o en la presentación de las ventas, por eso es importante saber como hacerles frente, en seguida se procedió a mostrar como se definen y enfrentan las objeciones.

## 2.17 Las Objeciones del Prospecto

Cuando se aceptan las objeciones como un reto, que manejado correctamente, beneficia tanto al vendedor como al prospecto, más éxito se tendrá en ventas, por lo tanto, se debe de recibir bien las objeciones.

Curiosamente, los prospectos que presentan objeciones, a menudo compran el producto con facilidad. Están lo suficientemente interesados, que objetan; quieren saber lo que se tiene para ofrecer.

La oposición o resistencia a la información o a la petición del vendedor se llama una objeción de ventas. Las objeciones de ventas deben ser bien recibidas, porque muestran el interés del prospecto y ayudan a determinar la fase a la que ha llegado el prospecto en el ciclo de compra: atención, interés, deseo, convicción o disposición para cerrar.

El prospecto puede objetar en cualquier momento durante la visita de ventas; desde la introducción hasta el cierre, muchas veces, el prospecto permite que se le haga una presentación, a menudo haciendo preguntas durante el camino.

Los vendedores experimentados y exitosos han aprendido que después de la presentación, deben de usar un intento de cierre para determinar la actitud del prospecto hacia el producto y si es tiempo de cerrar.

Se debe recordar que, el intento de cierre pide la opinión del prospecto, no su decisión de compra. Generalmente, el intento de cierre hace que el prospecto haga preguntas y/o objeciones. El vendedor debe estar preparado para responder en una de cuatro formas:

1. Si hay una respuesta positiva al intento de cierre inmediatamente después de la presentación, pasar al cierre.
2. Si se hace una objeción, se debe de entender o aclarar, respondiendo a ella y pidiendo otro intento de cierre para ver si se ha satisfecho la objeción. Si se ha hecho, entonces pasar al cierre.
3. Después de satisfacer una objeción, se debe prepara para determinar si existen otras objeciones.

4. Si, después de responder a la objeción y pedir un intento de cierre, no se ha satisfecho la objeción, se debe de regresar a la presentación y discutir aún más el producto relacionado con la objeción.

#### 2.17.1 Puntos Básicos a Considerar en las Objeciones

No importa qué tipo de objeciones haga el prospecto, existen ciertos puntos básicos a considerar al enfrentarte a objeciones; ellos son:

- Planificar las objeciones que pudieran surgir durante la presentación.
- Anticiparte y prevenir. Si se sabe de alguna objeción que surge regularmente, se debe de discutir; si se acepta desde un principio, no se tiene que defenderla
- Enfrentarla en cuanto surja, es mejor enfrentar las objeciones en cuanto surjan. Su aplazamiento puede causar un cuadro mental o una reacción negativa
- Ser positivo. Al responder a una objeción, se debe utilizar lenguaje corporal positivo, como una sonrisa. Tratar de responder de forma que el prospecto esté amistoso y en un ánimo positivo
- Prestar atención – escucharlas hasta el fin.
- Entender las objeciones.
- Enfrentar la objeción.

Cuando se ofrecen los servicios de consultoría a menudo el consultor se enfrenta con dudas y objeciones de los clientes, por lo cual estos puntos relacionados con el profesionalismo y la actitud son valiosos y deben ponerse en práctica en los servicios de consultoría.

No se toma la objeción como algo personal. Nunca se trata la objeción con hostilidad. Tomar la objeción con calma, responder respetuosamente y mostrar un sincero interés por la opinión del prospecto.

A veces, el prospecto puede hacer objeciones basadas en información incorrecta. Cortésmente se niegan las falsas objeciones. Se debe ser realista; todos los productos tienen inconvenientes, hasta los propios.

Una idea previa sobre cómo manejar las objeciones ayudará a convertirse en mejor consultor, al mejorar la imagen como alguien que si resuelve problemas.

La Objeción Oculta, los prospectos que hacen preguntas triviales, sin importancia o disimulan sus sentimientos debajo de un velo de silencio, tienen objeciones ocultas.

La Objeción Para Evadir, se trata de una cortina de humo para deshacerse del vendedor. La objeción evasiva es una táctica común.

La objeción no hace falta, se utiliza mucho ya que con ella el comprador se deshace, de forma amable, del vendedor. De hecho, algunos vendedores la alientan cuando realizan una pobre presentación

La objeción al dinero abarca varias formas de excusas económicas, aquí lo importante es resaltar que, el producto no es el menos caro disponible, debido a sus beneficios, ventajas y a la satisfacción que proporciona. Una vez que se transmite este concepto al comprador, el precio se convierte en un factor secundario que generalmente puede ser manejado con éxito.

El comprador tiene miedo de que el producto no haga lo que el vendedor dice que hará, o que el producto no valga el tiempo, la energía requerida para usarlo, ni el costo real.

La objeción a la fuente es la última categoría de objeciones mayores que, por lo general, enfrentan los vendedores. Las objeciones a la fuente se identifican con la lealtad hacia un proveedor o un vendedor actual. También el prospecto puede no estar a gusto con el vendedor o con su compañía.

## 2.18 Intento de Cierre

El intento de cierre es una de las mejores técnicas de venta a usar en la presentación. Examina el pulso o actitud del prospecto hacia la presentación de ventas. El intento de cierre debe ser usado en estos cuatro importantes momentos:

1. Después de hacer ver un punto importante en la presentación.
2. Después de la presentación.
3. Después de contestar una objeción.
4. Inmediatamente antes de pasar a cerrar la venta.

Un Intento de Cierre, debe de pedir la opinión, después de hacerle frente a una objeción en cualquier momento durante la entrevista, se necesita saber si se ha superado. Si no se ha vencido la objeción, el prospecto puede plantearla otra vez. Por lo que después de responder a la objeción, se debe de usar un intento de cierre para determinar si se ha vencido la objeción.

Si se terminó la presentación cuando el prospecto planteó una objeción y la respuesta del prospecto al intento de cierre indica que se superó la objeción, el siguiente paso es cerrar la venta. Si la objeción fue planteada durante el cierre, entonces es tiempo de que se cierres otra vez.

Al pasar al cierre con un gesto, se podría resumir los beneficios discutidos, después, otra vez solicitar el pedido al prospecto.

Si no se puede vencer la objeción y se cree que el prospecto no comprará, se debe continuar y cerrar. Siempre se debe de solicitar el pedido. Nunca se debe temer pedir al prospecto que compre. El comprador es quien dice no al producto, no el vendedor.

Si todo se ha hecho para desarrollar adecuadamente una presentación de ventas, el cierre de la venta es el siguiente paso en una secuencia lógica.

## 2.19 El Cierre

El cierre es el penúltimo paso en el proceso de ventas y viene antes de que se pase al seguimiento el cual es el último de los diez pasos que implica el proceso de ventas.

### 2.19.1 ¿Cuándo se Debe de Cerrar?

El cierre es el proceso que sirve para ayudar a las personas a tomar una decisión que las beneficiará. El vendedor, ayuda a la gente a tomar la decisión al pedir que compren.

La habilidad para leer las señales de compra del prospecto correctamente, ayuda al vendedor a decidir cuándo y cómo cerrar una venta.

### 2.19.2 Leer las Señales de Compra

Una señal de compra se refiere a cualquier cosa que los prospectos dicen o hacen, indicando que están listos para comprar. Las señales de compra dan a entender que los prospectos están en la etapa de convicción del proceso de ventas.

A continuación se anotan varias formas en las que un comprador potencial indica buena disposición para comprar:

- Hace preguntas. Si la pregunta es contestada positivamente, el prospecto está mostrando un alto nivel de interés y se está acercando al cierre.
- Pide la opinión de otra persona
- Se relaja y se vuelve amistoso
- Saca una forma de orden de compra
- Examina la mercancía con atención

Para ser un consultor efectivo en el cierre, se debe de tener una actitud positiva sobre la capacidad que tiene su servicio, conocer a sus clientes y ajustar las presentaciones para que satisfacer las necesidades específicas de cada uno de los prospectos.

### 2.19.3 Solicitar el Pedido y Permanecer Callado

Sin importar cuándo o cómo se cierra, se debe de recordar que después de solicitar el pedido es importante permanecer callado. No decir una sola palabra; se debe de colocar al prospecto en una situación de tener que tomar la decisión, hablar primero y responder al cierre.

Al continuar hablando, se puede dar información que cambie la mente del comprador; hablar también puede detener la venta después de que el prospecto haya dicho sí.

Una excepción sería pedirle al cliente los nombres de otros prospectos. Una vez que se haya hecho esto, es mejor tomar el pedido y marcharse.

### 2.19.4 ¿Cuántas Veces se Debe Cerrar?

La cortesía y el sentido común implican un límite razonable de número de cierres intentados por un vendedor en una sesión; de tres a cinco cierres bien planeados reta al vendedor a emplear su ingenio, encanto y personalidad de forma creativa

Cuando se ha cerrado la venta y se ha logrado el pedido, la labor del vendedor y de su empresa no ha terminado; ahora viene el gran reto: el

establecimiento de una relación comercial a largo plazo, basada en el seguimiento, en el servicio postventa y sobre todo en la consolidación de una relación ganar-ganar; lo cual comienza con el servicio que se da después de haber hecho la venta y es de lo que a continuación se analizó en el tema del servicio posventa.

## 2.20 Servicio y Seguimiento para Retener al Cliente

La retención del cliente, el servicio y el seguimiento son importantes para el éxito de un vendedor en los competitivos mercados de la actualidad. Aquí se discute la importancia del seguimiento y del servicio, así como diferentes formas para conservar a los clientes, métodos para ayudar a aumentar las ventas y para manejar las quejas del cliente.

Finaliza haciendo hincapié en la necesidad de actuar como un profesional al dar servicio a las cuentas

Proporcionar servicio a los clientes después de la venta es importante, no importa qué tipo de compañía, producto o servicio representes.

### 2.20.1 Comercialización de las Relaciones con el Cliente

La comercialización de relaciones es una forma de lealtad y retención del cliente; las organizaciones usan combinaciones de productos, precios, distribución, promociones y servicio para lograr esta meta. La comercialización de relaciones está basada en la idea de que los clientes importantes necesitan atención continua.

Aquí se discutieron tres niveles de la comercialización de relaciones con clientes:

- Venta de transacción      se le vende a un cliente y no se le contacta más.
- Venta de relación:      después de la compra, el vendedor investiga si el Cliente está satisfecho y si tiene más necesidades
- Asociación:      el vendedor trabaja continuamente para mejorar las relaciones, las ventas y ganancias del cliente.

En una organización que utiliza la comercialización de relaciones no se busca simplemente una venta o una transacción. Se ha apuntado hacia un cliente importante, se quiere demostrar a ese cliente que se tiene la capacidad de atender las necesidades de la cuenta en una forma superior. La meta de la consultoría es obtener clientes y lo más importante, conservarlos.

Este punto es relevante para las compañías que ofrecen servicios de consultoría en donde una de las premisas es establecer relaciones comerciales a largo plazo.

### 2.20.2 El Producto y su Componente de Servicio

Cuando un cliente, compran el deseo de satisfacción, que abarca lo que el producto hace, calidad, y la imagen de poseer ese producto.

A continuación se anotaron varios de los servicios esperados:

- Producto – el producto comprado no tiene defectos.
- Precio – valor justo por el precio.
- Lugar.\_el producto está disponible cuando y donde se necesite y como se prometió.
- Promoción – correcta, la información en anuncios, de los vendedores y en las etiquetas del producto debe ser veraz
- Operación de cambio – manejada correctamente, rápidamente y de forma profesional..

- Después de la venta – garantía cumplida, reparaciones o cambios hechos con gusto; información escrita o representante de la compañía disponible para discutir cómo armar, acoplar o usar el producto.

Al comprar algo, se tiene ciertas expectativas de lo que se está recibiendo por el dinero, se determina el nivel de calidad del servicio percibido por el comprador, en base al cumplimiento de las expectativas del comprador.

### 2.20.3 El Servicio al Cliente

Son todas aquellas actividades y programas proporcionados por el vendedor que hacen la relación satisfactoria para el cliente.

Estas actividades y programas agregan valor a la relación del cliente con el vendedor. Las garantías, créditos, entregas rápidas, facturas, reportes financieros, pedidos de computadora a computadora, estacionamiento, envoltura para regalo y tener existencias, son servicios diseñados para satisfacer a los clientes.

Las expectativas determinan la calidad del servicio; la calidad del servicio proporcionado por una organización y sus vendedores debe estar basada en las expectativas de los clientes. Los clientes esperan un cierto nivel de servicio del vendedor. Estas expectativas frecuentemente están basadas en la información proporcionada por el vendedor, en experiencias pasadas, en conversaciones y en necesidades personales.

Cuando los compradores perciben el servicio recibido de acuerdo a lo que esperaban, quedan satisfechos. Por lo que la calidad del servicio debe coincidir con la percepción de los clientes de qué tan bien el servicio proporcionado satisface sus expectativas.

#### 2.20.4 La Satisfacción y Retención del Cliente

La satisfacción del cliente se refiere a los sentimientos hacia la compra, la satisfacción que se percibe de la compra es lo que siente el cliente sobre cualquier diferencia entre lo que se espera y las experiencias reales que experimenta con la compra.

Si el cliente queda complacido, las probabilidades de venderle en el futuro aumentan. Si los clientes quedan satisfechos con compras repetidas, tienden a continuar comprando del mismo vendedor.

La satisfacción puede resultar en un cliente tan leal que sería muy difícil que otro vendedor obtuviera ese negocio. Por lo que la retención del cliente es crítica para el éxito prolongado de un vendedor.

El seguimiento y el servicio crean buena voluntad entre el vendedor y el cliente, lo cual aumenta las ventas más rápido que cuando el vendedor no proporciona tal servicio.

Al contactar al cliente después de la venta, para ver que el máximo beneficio se origine de la compra, el vendedor sienta la base para una relación comercial positiva

#### 2.20.5 El Servicio Puede conservar a los Clientes

Después de obtener una cuenta importante, se deben considerar estos factores:

- 1.- La infiltración en la cuenta es crítica para descubrir las necesidades o problemas del prospecto y para recomendar de forma consistente, soluciones eficaces a través de la compra de los productos. Esto permite demostrar que se tiene presente los mejores intereses de un cliente y que se está ahí para ayudar.

2.- Establecer contacto con cuentas nuevas frecuentemente de forma regular. Al determinar la frecuencia de las visitas, considerar:

- Ventas actuales y/o ventas futuras en potencia con la cuenta.
- Número de pedidos estimados en un año.
- Número de líneas del producto vendidas a la cuenta.
- Complejidad, servicio y requerimientos de rediseño de los productos comprados por la cuenta.

3.- Atender las quejas del cliente con prontitud. Esta es una excelente oportunidad de probar a los clientes que ellos y sus negocios son importantes y que se preocupa por ellos. La velocidad con la se manejes aún la más trivial de las quejas, muestra el valor que se da a ese cliente.

4.- Siempre se debe cumplir lo que se dice que se hará. Nada destruye una relación con un cliente más rápido que el no cumplir las promesas. Las promesas hechas y rotas más tarde no son toleradas por compradores profesionales

5.- Al suministrar al cliente con productos que ahorran dinero y con ideas que resuelven problemas, el vendedor se puede convertir en alguien casi indispensable

#### 2.20.6 Manejar las Quejas Honestamente

En la consultoría las relaciones humanas son vitales, para poder establecer relaciones a largo plazo, por lo cual, las objeciones se deben de manejar en forma honesta, con actitud de servicio y rapidez.

Los clientes pueden estar a disgusto con los productos por varias razones:

- El producto entregado es de diferente tamaño, color o modelo al solicitado.

- La cantidad entregada es menor que la solicitada – la cantidad faltante se enviará cuando esté disponible.
- El producto no llega en la fecha especificada o el servicio no se da a la hora pactada.
- El producto no tiene una característica o no ejecuta una función que el cliente pensó que tenía.
- El producto no tiene el nivel o la calidad que se especificó

Siempre que se determine que la queja del cliente es honesta, se debe llegar a un arreglo que sea justo para el cliente

Los clientes deben obtener el beneficio de la duda. Siempre se debe de tener un plan para resolver problemas. Algunos procedimientos que se pueden usar incluyen:

- Obtener tanta información importante como sea posible del cliente.
- Expresar sincero pesar por el problema.
- Mostrar una actitud de servicio (un verdadero deseo de ayudar).
- Revisar los registros de ventas y asegurarse que el cliente compró la mercancía.
- Si el cliente tiene razón, rápidamente y con gusto ocuparse de la queja.
- Dar seguimiento para asegurarse que el cliente está satisfecho.

En la prestación del servicio de consultoría cualquiera que sea la queja, por mínima que esta parezca, debe de ser atendida de inmediato ya que los servicios de consultoría implican un alto grado de relaciones humanas y es fatal perder, la credibilidad, la confiabilidad de la empresa que compró los servicios de consultoría.

## 2.21 Resumen del Marco Teórico

Hasta aquí se presento la investigación realizada, sobre el trabajo de tesis, abarcando los temas claves de la misma como lo fueron: El enfoque de sistemas y de procesos, proceso de consultoría, normas internacionales de sistemas de gestión, ventaja competitiva, ventas, marketing, hasta llegar al proceso de ventas.

En cuanto al tema medular del presente trabajo de investigación, se concluyó que dentro de las tres obras estudiadas, todas coincidieron, en que existieron etapas bien definidas dentro de la evolución histórica de las ventas, preocupándose primero por producir, segundo por vender lo producido, en la siguiente etapa se entró ya al marketing, donde se encuentran las cuatro Ps : Producto, precio, promoción, plaza; hasta llegar al concepto de marketing, donde todos los esfuerzos de la organización entera están enfocados a la satisfacción de las necesidades del cliente, y en una de las cuatro Ps que forman la mezcla de marketing, como lo es la promoción se enfocó el tema medular que fue la venta personal, en la cual existen, estilos de presentación como: la memorizada, por formula, y la de necesidad – satisfacción o problema solución, que son llamados de diferente forma pero que se puede concluir diciendo, que cuando un vendedor hace una presentación basada en formulas, o resaltando solo las características del producto sin permitir interactuar al prospecto está solo recitando lo que le enseñaron en cuanto al producto, existe otra en la cual el vendedor resalta las propiedades del producto y señala como los beneficios de su producto satisfacen las necesidades del prospecto permitiendo una interacción entre vendedor y prospecto, y otra más basada en problema solución, donde el vendedor hace un estudio de las empresas, las cuales se puedan beneficiar de los productos con la solución a un problema específico, aplicando el proceso de ventas, donde lo más importante fue realizar la prospección, solicitar una cita, para realizar la presentación del bien o servicio que se ofrece, en esta presentación de ventas se debe llevar acabo la identificación de necesidades específicas y como el producto o servicio, las puede satisfacer obteniendo con ello la solución aun un problema de la organización, cabe mencionar

que el punto clave para el autor de este trabajo de investigación fue, que a través del proceso de ventas se identifican las necesidades del prospecto y se relacionan con los beneficios de los servicios ofrecidos, y que al enfrentar las objeciones y darles una solución con el servicio ofrecido, se logra la venta; basado en ello, se puede concluir que el marco teórico proporciona las herramientas necesarias para sustentar teóricamente que las empresas que requieren del servicio de consultoría en sistemas de gestión, prefieren a las organizaciones que tienen implantados procesos de ventas

A continuación se presenta la metodología empleada en el presente trabajo de investigación.

## CAPITULO III METODOLOGÍA

En este capítulo se denotan, la hipótesis general, la cual es una proposición que responde tentativamente a el problema planteado, así como las hipótesis alternativas, las cuales demuestran la relación causal, utilizando otras variables que intervienen en la relación; por lo tanto este capítulo presentó de manera muy específica la relación entre las hipótesis y las variables.

### 3.1 La Hipótesis General

Las empresas que tienen la necesidad de hacer uso del servicio de consultoría en sistemas de gestión, preferirán a las empresas que tengan implantado sus procesos de ventas; este trabajo se baso en el supuesto, de que el 80% de la población preferirá a las empresas que tienen implementado un proceso de venta.

Bajo la fórmula: 
$$n = \frac{z^2 N (p q)}{(e^2 (N-1) + z^2 (p q))}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

$Z^2$  = Valor bajo la curva =  $(1.96)^2$

N = Tamaño de población = 11889

p = Probabilidad de ocurrencia = 80%

q = Probabilidad de no ocurrencia 20%

e = Error máximo permitido =10%

De donde se obtiene un tamaño de muestra de 61 cuestionarios a aplicar.

### 3.2 Variables

La variable es una propiedad que adquiere diferentes valores, ya sea cuantitativa o cualitativa. Las variables en las que se apoyo el presente trabajo fueron del tipo cuantitativas.

La variable independiente X = Proceso de Ventas

Las variables dependientes Y = Consultoría, Sistemas de gestión y Ventas

El presente trabajo de investigación definió, la relación existente entre las variables dependientes con respecto a la variable independiente pues se cree que el tener implantado el proceso de ventas en las empresas que ofrecen servicios de consultoría afectara, incrementando el número de consultorías en calidad, así como el numero de número de sistemas de gestion de la calidad que se pueda implementar gracias a la consultoría prestada.

En consecuencia, cuando se ha incrementado el número de consultorías y el número de implantaciones de sistemas de gestion de la calidad, se incrementan las ventas y esto permite obtener una ventaja competitiva sobre las demás compañías que ofrecen el servicios de consultoría, pues la ventaja se logra con un precio más competitivo, y este se puede lograr cuando no se desperdicia tiempo y recursos, sin saber a quien ofrecer los servicios, este tiempo lo optimiza el proceso de ventas, ya que lleva a hacer primeramente una prospección de los clientes y segundo a tratar de conseguir una cita con el prospecto sabiendo que es una organización que puede beneficiarse con los servicios de consultoría en sistemas de gestión; otra forma de obtener esa ventaja competitiva es diferenciar el servicio, ya que a el proceso de ventas lleva a hacer un diagnostico de la empresa a donde se pretende prestar el servicios de consultoría y por lo tanto al realizar la presentación de ventas, ésta es personalizada y específicamente para esa organización; basada en sus fortalezas y oportunidades, por lo cual permite diferenciar el servicio que se ofrece.

### 3.2.1 La Variable Independiente.

La implementación de los procesos de ventas, es la variable que explica, es decir, es la causa, y no se tiene control sobre de ella.

#### 3.2.1.1 Dimensiones e Indicadores del Proceso de Ventas.

Cuadro 2

Dimensiones e indicadores del proceso de venta

Dimensiones	Indicadores de las Variables
Prospección	Investigaciones Información
Cita o Preacercamiento	Identificación llamadas telefónicas
Entrevista o Acercamiento	Cita previa Referencias
Presentación	Personalizada Beneficios
Intento de Cierre	Cuestionamiento Definición de problemática
Determinación de Objeciones	Veracidad Claridad
Enfrentar las Objeciones	Amabilidad Conocimiento
Intento de Cierre	Oportunidad Insistencia
Conclusión	Relación ganar – ganar Compromiso
Seguimiento	Relación duradera Recompra

#### 3.2.1.2 Definición Operacional del Proceso de Ventas

- a. El proceso de ventas, implica una serie de dimensiones o pasos en los cuales están bien definidos los mas importantes indicadores; para la prospección se tienen la investigación y la información como dos de sus más relevantes

indicadores, pues cuando se lleva a cabo el paso de prospección se está buscando a prospectos para calificarlos y definir si son prospectos o no, y esto no sería posible si no se realiza una investigación, la cual debe arrojar la información correspondiente para conocer a las organizaciones que puedan ser beneficiados con los servicios de consultoría.

- b. En la cita o preacercamiento, las dos dimensiones más importantes fueron Identificación y llamadas telefónicas, se seleccionaron estos dos indicadores, pues se considera de suma importancia, que cuando un vendedor solicita una cita para llevar a cabo su presentación de ventas, éste se identifique formalmente a él y a la organización para la cual trabaja y se haga una llamada para solicitar una entrevista, previa cita telefónica, pues el presentarse a una empresa sin previa cita habla de la poca seriedad y profesionalismo del vendedor, por ello se consideró importante el identificarse y solicitar una cita con anticipación.
- c. En la entrevista o acercamiento los dos indicadores, que se señalaron fueron, Cita previa y Referencias, pues se considera que la posibilidad de llevar a cabo una entrevista depende, de que esta entrevista haya sido solicitada mediante una cita previa, y otro factor que se consideró muy importante fue que el vendedor informara que tenía referencia de que esta organización podía beneficiarse con el uso de los servicios de consultoría para poder conseguir esta entrevista.
- d. En la presentación los indicadores que se seleccionaron fueron: presentaciones personalizadas y basadas en los beneficios que aportan los servicios de consultoría, pues en el proceso de ventas se señala la importancia de investigar y documentarse acerca de la organización que se considera un prospecto para beneficiarse con el uso del servicio de consultoría y basada en esta información se recomienda realizar la presentación, pues indicará la preparación con la cual se efectuó la misma y el profesionalismo de la empresa que está ofreciendo sus servicios, por otra parte es muy importante basar la presentación no en el servicio

que se ofrece sino más bien en los beneficios, que estos servicios aportan a la empresa a la que se le está ofreciendo dicho servicio.

- e. En cuanto al intento de cierre, se consideraron los indicadores de cuestionamiento y definición de la problemática, como los indicadores más importantes, ya que a través del cuestionamiento el vendedor puede conocer si la información ha sido asimilada o si se tienen dudas acerca de la misma, por otra parte permite establecer el momento emocional por el cual está pasando el comprador y poder determinar si está listo o no para tomar la decisión de la compra. La definición de la problemática fue el otro indicador señalado en el intento de cierre, pues su importancia se basa, en el hecho de que el vendedor expresa en forma verbal las principales dudas que percibe del comprador para que éste pueda confirmar o plantear más claramente sus dudas u objeciones.
- f. En la determinación de las objeciones, es muy importante la veracidad y la claridad con la cual se determinan las objeciones, por ello se seccionó estas como indicadores de la determinación de las objeciones. La veracidad y claridad son importantes pues de ellas dependerá que tanto el comprador y el vendedor reconozcan lo que implica establecer una relación comercial entre ambos, que se tenga la certeza de que se está estableciendo una relación a largo plazo basada en la confianza y apoyo mutuo, en la cual la verdad es determinante para poder llevar a cabo esta relación y mantenerla por mucho tiempo.
- g. En el enfrentamiento de las objeciones, la amabilidad y el conocimiento del vendedor se consideraron indicadores relevantes, pues cuando se enfrentan las objeciones que presenta el comprador, el vendedor tendrá la oportunidad de hacer gala del conocimiento que sobre el servicio ofrecido tiene, así como, de las ventajas y beneficios que éste aportará a la organización a la cual se le está ofreciendo dicho servicio, por otra parte se consideró muy importante la actitud del vendedor, pues la amabilidad debe de estar presente a lo largo de la presentación, de la determinación y enfrentamiento de las objeciones, y esta

amabilidad abarca la expresión facial, el lenguaje corporal, el tono de voz, el mantener el contacto visual con el comprador y el permitirle que en todo momento exprese sus dudas y opiniones sobre nuestra presentación y el servicio que se esta ofreciendo.

- h. En el intento de cierre los indicadores que se consideraron de mayor importancia fueron la oportunidad y la insistencia; el cierre sirve para ayudar al prospecto a tomar una decisión que lo beneficiará, en la mayoría de los casos se recomienda hacer el cierre al final de la presentación, pero depende de la habilidad del vendedor, para leer las señales de compra del prospecto, decidir cuando y como cerrar la venta; la insistencia es un factor importante en el éxito de la venta, por lo cual se recomienda de tres a cinco cierres, lo cual reta el ingenio del vendedor, si no se llega a realizar la venta debe saber, sonreír y agradecer la oportunidad de ser recibido y dejar la puerta abierta, para una próxima ocasión.
- i. En la conclusión los indicadores que se determinaron importantes, fueron: la relación ganar – ganar y el compromiso, pues una vez que se ha establecido el deseo de iniciar una relación comercial a través de la compra del servicio ofrecido, debe de quedar establecido que dicha relación tiene la finalidad de aportar beneficios mutuos tanto al comprador que se beneficiará con el uso de los servicios de consultoría así como el vendedor que se beneficiara con la compra de dicho servicio; donde se establece que ambos están obteniendo beneficios por el establecimiento de esta relación así como el compromiso de apoyarse mutuamente, pues el vendedor estará disponible a apoyar al comprador en el uso de dichos servicios así como apoyarlo en las dudas que a este se le presenten a lo largo de la relación comercial, y el vendedor se deberá establecer una relación de fidelidad con el comprador mientras estos tengan esta relación comercial.
- j. En el seguimiento se seleccionaron los indicadores de relación duradera y recompra como los más importantes; pues el fin mismo del seguimiento es, establecer una relación a largo plazo a través de estar presente en el momento

que sea requerido por el cliente, para atender sus necesidades, dudas o reclamos, si lo hubiera; para demostrar el profesionalismo, la buena voluntad y disposición que se tiene para preservar la relación comercial y por supuesto para lograr la recompra de los servicios de consultoría.

En resumen; la variable independiente X, fue el proceso de ventas, cuyas dimensiones fueron:

- 1) Prospección y sus indicadores: Investigación e Información
- 2) Cita o Preacercamiento y sus indicadores: Identificación y Llamadas Telefónicas
- 3) Entrevista o Acercamiento y sus indicadores: Cita Previa Y Referencias
- 4) Presentación y sus indicadores: Personalizadas y Beneficios
- 5) Intento de Cierre y sus indicadores: Cuestionamientos y Definición de Problemática
- 6) Determinación de objeciones y sus indicadores: Veracidad y Claridad
- 7) Enfrentar las Objeciones y sus indicadores: Amabilidad y Conocimiento
- 8) Intento de cierre y sus indicadores: Oportunidad e Insistencia
- 9) Conclusión y sus indicadores: Relación Ganar – Ganar y Compromiso
- 10) Seguimiento y sus indicadores: Relación duradera y Recompra

### 3.2.2 Las Variables Dependientes

Son las variables a explicar, son el efecto y las variables dependientes fueron: la consultoría, los sistemas de gestión de la calidad y las ventas, que dependen de que se implemente un proceso de ventas, en las empresas que se dedican a prestar servicios de consultoría, para que estas se vean afectadas.

### 3.2.2.1 Dimensiones e Indicadores de la Consultoría

Cuadro 3

#### Dimensiones e indicadores de la consultoría

Dimensiones	Indicadores de las Variables
Diagnostico	Información Conocimiento
Servicio	Flexibilidad Oportunidad
Utilidad	Valor Beneficio

### 3.2.2.2 Definición Operacional de Consultoría

- a. Dentro de la dimensión de diagnóstico, se señalaron a la información y el conocimiento como los indicadores más importantes; pues dentro del servicio de consultoría es necesario primeramente efectuar un diagnostico de la organización a la cual se le va a prestar el servicio de consultoría para conocer sus fortalezas y debilidades y para ello es necesario contar con información de esta organización; y el conocimiento del servicio que se va a prestar es importante, por que en base a este conocimiento el vendedor podrá señalar cuales son las necesidades que se deben satisfacer con el servicio de consultoría basado en el diagnostico previamente efectuado.
  
- b. En cuanto al servicio, los dos indicadores que se consideraron de mayor importancia fueron la flexibilidad y la oportunidad; pues se debe de ser flexible para ofrecer el servicio de consultoría en el momento en que el cliente lo solicite ya sea que tenga una duda o que se le presente algún contratiempo que le este causando dificultades, por ello mismo, la oportunidad con la que se atiendan los requerimientos, marcará la diferencia entre el servicio que se ofrece y lo que hace la competencia, por lo anterior, se considera de suma importancia prestar el servicio en tiempo y forma requerido por el cliente; lo cual marcará la pauta para

continuar la relación comercial o para repetir la compra de futuros servicios adicionales de consultoría.

- c. En relación a la dimensión utilidad de la consultoría, se consideraron los indicadores de valor y beneficio como los más importantes, ya que, cuando se habla de utilidad, implica que guarda un valor para quien hace uso del mismo y le reportará algún beneficio, pues quien compra este servicio, consideró de utilidad los beneficios que la consultoría le aportarán, ya sea en forma monetaria o de mayor productividad, reduciendo los tiempos y recursos empleados hasta entonces.

### 3.2.2.3 Dimensiones e Indicadores de Sistemas de Gestión

Cuadro 4

Dimensiones e indicadores de sistemas de gestión

Dimensiones	Indicadores de la Variable
Calidad	Efectividad Eficiencia Satisfacción
Seguridad	Persona Trabajo Estabilidad
Medio Ambiente	Sustentable Conciencia Sociedad

### 3.2.2.4 Definición Operacional de los Sistemas de Gestión

- a. En cuanto a la dimensión de calidad sus indicadores fueron la efectividad, la eficiencia y la satisfacción; se consideró importante la efectividad, pues cuando de calidad se trata, se espera, se logren los objetivos establecidos, al alcanzar con el servicio de consultoría los objetivos establecidos, con una reducción de costos, tiempos o recursos, se habla de eficiencia, y al lograr las

metas trazadas, con una productividad probada, se obtienen los beneficios, con los cuales se espera lograr la satisfacción esperada al contratar un servicio de calidad.

- b. En la dimensión de seguridad, los indicadores fueron: persona, trabajo y estabilidad; la seguridad de la persona es muy importante dentro de los sistemas de gestión, en los cuales se hace hincapié en centros de trabajo seguros para el personal, así como un trabajo estable; para obtener lo mejor del personal, se necesita tener la certeza de que la organización se preocupa, por la persona, tanto en su integridad física, como en su desarrollo personal, ofreciendo condiciones de trabajo seguras y un ambiente de estabilidad laboral.
  
- c. En el medio ambiente, se consideró lo sustentable, la conciencia y la sociedad como los indicadores mas representativos de esta dimensión; los sistemas de gestión, en la actualidad se están ocupando de desarrollar la conciencia de un desarrollo sustentable, lo cual implica que nos se acabe con los recursos naturales sino que se procure la renovación y el buen uso u optimización de los mismos, es por ello que se consideró como uno de los indicadores más importantes dentro del medio ambiente, otro indicador fue la conciencia, esto se refiere al compromiso social que las empresas tienen con su ecosistema, no solo en la región en la que esta establecidas sino en un entorno global, en donde es imperativo que las organizaciones asuman la conciencia y responsabilidad de su influencia sobre el medio ambiente global, y la repercusión que el funcionamiento de la misma tiene sobre la sociedad.

En resumen; la variable dependiente Y2, fue los Sistemas de Gestion cuyas dimensiones fueron:

- 1) Calidad y sus indicadores: Eficacia, Eficiencia y Satisfacción
- 2) Seguridad y sus indicadores: Persona, Trabajo y Estabilidad

### 3) Medio Ambiente y sus indicadores: Sustentable, Conciencia y Sociedad

#### 3.2.2.5 Dimensiones e Indicadores de las Ventas

Cuadro 5

Dimensiones e Indicadores de las Ventas

Dimensiones	Indicadores de las Variables
Aptitud	Conocimiento Experiencia Tecnología
Actitud	Presencia Lenguaje Carisma

#### 3.2.2.6 Definición Operacional de las Ventas

- a. En cuanto a la dimensión de ventas, esta se está enfocando desde el punto de vista, que es la persona o el individuo, llámese vendedor, el que lleva a cabo la acción de vender; por ello se señala la aptitud como una de sus dimensiones; y dentro de esta dimensión se señala, el conocimiento que el vendedor debe poseer, tanto del producto que ofrece, como de la forma de ofrecerlo, llámese técnica de ventas o presentación del producto o servicio. La experiencia también se cita como un indicador importante, ya que la experiencia la va proporcionando el enfrentamiento de situaciones difíciles que van optimizando la aptitud del vendedor para llevar a cabo las ventas, otro indicador fue la tecnología, pues la importancia de esta en la presentación de ventas, en la demostración de la características del producto y en la rapidez con la se resuelvan dudas sobre tiempos de respuesta, capacidad, cotización, disponibilidad, estará en función de que tan bien el vendedor maneje las nuevas tecnologías, como lo son, la computadora, telecomunicaciones y avances tecnológicos en particular sobre el servicio o producto que esta ofreciendo.

b. En la dimensión de la actitud, los indicadores, seleccionados por su importancia fueron, la presencia, el lenguaje y el carisma del vendedor; la presentación se consideró de suma importancia pues la apariencia personal habla de la persona, y de la organización a la que se pertenece, por ello este indicador es relevante, por que en vendedor siempre debe de presentarse impecable a ofrecer sus servicios, con su propia apariencia puede lograr la venta o el rechazo de su producto, por la imagen que este presenta. Otro indicador es el lenguaje, el cual debe ser sencillo y claro para que pueda transmitir la información que le sea requerida en un lenguaje entendible para la persona que lo esta atendiendo, sin pretender impresionar con tecnicismos o palabras poco entendibles, debe de ser capaz de trasladar los tecnicismos a un lenguaje comprensible para el comprador, el carisma es otro de los indicadores, pues para el comprador es importante sentirse cómodo, relajado y confiado con la persona que le esta ofreciendo sus servicios y esto dependerá de la actitud mostrada por el vendedor, llámese atención amabilidad y afabilidad en el trato.

En resumen; la variable dependiente Y3, fue las Ventas cuyas dimensiones fueron:

- 1) Aptitud y sus indicadores: Conocimiento, Experiencia y Tecnología
- 2) Actitud y sus indicadores: Presencia, Lenguaje y Carisma.

### 3.2.3 Modelo de la Relación Causal de las Variables

La investigación se realizó bajo un modelo de relación causal en donde las variables dependientes “consultoría, sistemas de gestión y las ventas” tienen una relación directa con la variable independiente “Proceso de ventas”.

### 3.3 Tipo y Diseño.

En el presente subcapítulo se explica el tipo y diseño bajo el cual se llevó a cabo la presente investigación.

#### 3.3.1 Tipo de Investigación.

Respecto al tipo de investigación se definió que es una investigación causal, ya que el proceso de toma de decisiones requirió de supuestos sobre la relación causa y efecto, entre las variables dependientes; Consultoría, Sistemas de gestión y ventas con respecto de la variable independiente que fue, el proceso de ventas. La investigación causal está diseñada para reunir evidencia acerca de las relaciones existentes entre las variables dependientes y la variable independiente.

En este trabajo de investigación se definió la implantación de un proceso de ventas como causante del incremento de la demanda de servicios de consultoría, y el incremento de la demanda de implantación de procesos de gestión y por tanto el incremento en las ventas en las empresas que ofrecen los servicios de consultoría en sistemas de gestión, por el hecho de tener implantado su proceso de ventas.

El paso inicial de una serie de estudios es precisamente la investigación causal, en la cual, los estudios están diseñados para aportar información para la toma de decisiones; este trabajo tiene el propósito de formular hipótesis con relación a las oportunidades potenciales de las empresas y organizaciones en el municipio de Querétaro, sobre todo en la pequeña y mediana empresa.

Este trabajo fue enriquecido con la investigación efectuada, a través de cuestionarios mediante los cuales se pretendió generar información, que aporte a las empresas que ofrecen servicios de consultoría, un material documental en el cual se constata la importancia de tener implementado un proceso de ventas para lograr

hacer de estas compañías en el municipio de Querétaro, empresas con un valor agregado en el sector de la venta de servicios.

Se utilizó el método inductivo para explicar la relación causal entre las variables dependientes y la variable independiente ya citadas, esta investigación es novedosa y tiene proyección pues existe poca información de cómo mejorar las empresas de servicios en el municipio de Querétaro y permitirá proyectar las ventajas de aplicar los conocimientos de mercadotecnia en las industrias de servicios para hacer de ellas empresas que se puedan diferenciar de las demás obteniendo una ventaja competitiva.

La hipótesis es del tipo relacional, por que enfrenta la variable independiente que es el proceso de ventas con las variables dependientes que fueron, la consultoría, los sistemas de gestión y las ventas, por lo que se considera que es multirelacional y la misma muestra múltiples variables, pero para efecto del presente trabajo de investigación se tomaron solamente las variables ya mencionadas con anterioridad.

### 3.3.2 Diseño

En el presente trabajo, se investigaron fuentes primarias para recabar información, acerca de la importancia del proceso de ventas en las organizaciones que ofrecen servicios de consultoría, de por lo cual se realizó un cuestionario de veinte preguntas, basadas en los pasos del procesos de ventas de FUTREL, CH. (2004), este modelo se estimó conveniente para esta investigación pues permitió a partir del mismo crear el cuestionario; mismo que fue aplicado a una población formada por las pequeñas y medianas empresas en el municipio de Querétaro, incluyendo a empresas de servicios de telefonía y de educación privada y publica, pues en nuestros días las organizaciones modernas están preocupadas por ser mas eficientes y eficaces para poder enfrentar a la competencia a través de la

diferenciación de los servicios prestados, misma que se logra con capacitación, standardización y enfoque al cliente.

El cuestionario se aplicó en un lapso de una semana, del mes de Noviembre y fue aplicado a 61 personas, mismas que laboran en empresas de servicios de: telefonía, educación privada y pública, hoteles, despachos; a empresas metal mecánicas, de inyección de plásticos, a la industria del transporte terrestre de carga especializada, personas que trabajan por su cuenta con empresas familiares y aquellas que se dedican a la consultoría administrativa.

Las escalas que se utilizaron son propias y no están validadas, por lo cual fue necesario diseñar un instrumento como el cuestionario, este cuestionario consta de 20 preguntas cada una con cinco ítems, (ver el anexo 1) y fue diseñado expresamente para la presente investigación.

Se realizó una prueba piloto de diez cuestionarios aplicados, en donde se encontró que dos de las veinte preguntas eran confusas, mismas que fueron corregidas, posteriormente se llevó a cabo la aplicación de los cuestionarios, cuyas respuestas, no sobrepasaron los diez minutos, es decir, fueron contestados, sin mayor problema en cuanto a su resolución.

El problema que se llegó a presentar, fue que la gente argumentaba falta de tiempo para contestarlo, pero una vez que se les explico cual era su fin y la sencillez con la cual se respondía accedieron, en algunas empresas se llegó a tener el problema de que el personal se resistía a contestarlo pues señalaban que era necesario la autorización del departamento de recursos humanos, en otras las secretarias definitivamente bloquearon el acceso a los directores de algunas organizaciones que se trataron de contactar, aun presentándose físicamente en el lugar se negó el acceso a cuestionar directamente a estas personas, en algunos otros casos se logro el contacto, con los representantes de los mismos, en otros se dieron las gracias.

A petición de algunas personas se dejaron, algunos cuestionarios para ser contestados, argumentando falta de tiempo, sin embargo se consideró que hubo resistencia a contestarlos, por tal motivo se tomo la decisión de basar el estudio en un total de 61 cuestionarios.

La manera en la cual se recopiló la información para el marco teórico, fue principalmente de la consulta referenciada en la bibliografía, muchos de estas obras fueron parte del material que se llevo en el transcurso de los estudios del postgrado, otros fueron recomendaciones de los sinodales y otras mas fueron de publicaciones de organismos que tienen que ver con los sistemas de gestion de la calidad, como el Instituto Latinoamericano para la Calidad y algunas consultas verbales a el Instituto de Desarrollo Administrativo, otros fueron algunas paginas de Internet.

### 3.4 Técnicas de Investigación Utilizadas

En el presente subcapitulo se describen las técnicas, e instrumentos utilizados en el trabajo de investigación aquí realizado, que fue el cuestionario principalmente y la elaboración de fichas de trabajo, que nos permitieron ordenar y clasificar los datos consultados de las lecturas hechas.

#### 3.4.1 Cuestionario.

Es la técnica concreta de la observación, por que reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objetivo de su estudio ya que tiene relación con la hipótesis, las variables y el objetivo general y los específicos. Para llegar a la elaboración del cuestionario se tuvieron que realizar los siguientes pasos con las siguientes etapas, desde la determinación de las preguntas, que abarcó todo el proceso de ventas, ya que es sobre el mismo proceso sobre el cual se basa el presente trabajo de investigación.

En la presente investigación se realizó un cuestionario, el cual se distribuyó; el objetivo del mismo fue indagar de manera empírica, el proponer la implantación procesos de ventas que sirvan de guía a las empresas que se inician en el sector de la consultoría de sistemas de gestión de la calidad; dicho cuestionario responde a la hipótesis general planteada; las empresas que tienen la necesidad de hacer uso del servicio de consultoría en sistemas de gestión de la calidad, preferirán a las empresas que tengan implementado sus procesos de ventas.

Se realizó un cuestionario de 20 preguntas, con cinco ítems cada una basadas en el modelo Liker, este cuestionario fue diseñado por la autora del presente trabajo de investigación, por lo cual, no está estandarizado, ni validado, sin embargo, se basó en las etapas del proceso de ventas, fue aplicado a personas, relacionadas con las pequeñas y medianas empresas, organizaciones de servicios: telefónicos, de educación y financieros; así como empresas metal mecánicas, de inyección de plástico, maquiladoras y con maquinaria en comodato.

Se hizo una prueba piloto, antes de hacer el cuestionario definitivo, para probar su funcionalidad, por lo cual se aplicó a 10 personas y se detectó que dos de las veinte preguntas eran confusas, por lo cual se procedió a modificarlas, gracias a la retroalimentación se llegó a una reestructuración del mismo; una vez ya corregido su formato, se procedió a aplicar el cuestionario definitivo a la muestra calculada en base a la población que fueron las pequeñas y medianas empresas en el municipio de Querétaro.

El levantamiento del cuestionario se llevó a cabo en el mes de Noviembre, en un horario de ocho de la mañana a seis de la tarde, en los siguientes lugares, escuelas, públicas, escuelas privadas, empresas de servicio telefónico, empresas de servicio financiero, hoteles, restaurantes, talleres mecánicos, pequeñas empresas de troqueles, pequeñas empresas de inyección de plástico y empresas que se dedican a prestar los servicios de consultoría, entre otras, todas ellas en el municipio de

Querétaro y por conveniencia fueron seleccionadas de esta manera para poder realizar el presente trabajo.

La recolección de los datos se dio mediante la aplicación de cuestionarios en forma personalizada, explicando el objeto de la investigación y proporcionando la información necesaria para su llenado sin mayores referencias para no sesgar las respuestas, la duración aproximada para la resolución del cuestionario fue de aproximadamente 10 minutos, debido al diseño del cuestionario, escala de Liker, el cual tuvo cinco opciones a elegir en cada pregunta, de fácil llenado, (ver anexo 1).

En general se enfrentó con el problema principal de la disposición de tiempo, de quien lo aplicó y de quienes se resistían a contestarlo, pero los que lo contestaron se interesaron en la temática y les agradó los temas que se están investigando para las tesis de maestría.

Con la recopilación de los resultados a partir del cuestionario, se pudo pasar al capítulo 4, en el cual se describe la instrumentación estadística bajo la cual se analizaron los datos obtenidos.

## CAPITULO IV INSTRUMENTACIÓN ESTADÍSTICA

El presente capítulo muestra la instrumentación estadística bajo la cual se desarrollo el presente trabajo de investigación: población y muestra; procesamiento de datos; comprobación de la hipótesis; así mismo el análisis e interpretación de los datos obtenidos en la presente tesis.

### 4.1 Población y Muestra

En la investigación es necesario definir e identificar la población sobre la cual se va a llevar a cabo el levantamiento de datos del presente estudio, la delimitación de la misma, incrementa las probabilidades de que los datos obtenidos sean confiables y representativos.

La población representa el todo, la totalidad del universo, mientras que la muestra, se basa en el principio de que las partes representan el todo, y por lo tanto, representa, las características que definen a la población.

La población abierta es aquella que no esta delimitada, mientras que la población cerrada esta definida, en este caso nuestra población es cerrada, ya que esta definida como la pequeña y mediana empresa en el municipio de Querétaro; la cual es cuantificable y según datos de INEGI, las pequeñas y medianas empresas de manufactura y servicios, en este municipio son 11 889, que son las empresas que requieren los servicios de consultoría, fuente INEGI en su pagina <http://www.inegi.gob.mx/est/default.asp?c=4710>

El tipo de muestreo fue por conveniencia ya que dado las limitantes de tiempo y recursos nos se pudo hacer el muestreo estadístico, por lo cual se llevó a cabo el muestro en pequeñas y medianas empresas del municipio de Querétaro, así

como instituciones educativas, de servicios, por considerarlas relevantes ya que todas ellas están interesadas en los temas de la consultoría en sistemas de gestión; ya sea de calidad, de seguridad o de protección al medio ambiente, por lo cual se consideraron en el presente trabajo de investigación

Tamaño y selección de la muestra. Al seleccionarse el tamaño de la muestra fue conveniente tener en cuenta; que los objetivos de la presente investigación fueron, definir si la población, en este caso las pequeñas y medianas empresas en el municipio de Querétaro, prefieren hacer uso de las empresas que tienen implantado un proceso de ventas, a aquellas que no lo tienen para hacer uso de sus servicios de consultoría en sistemas de gestión; llámese de calidad, de seguridad o del medio ambiente.

Las fuentes de información fueron principalmente las pequeñas y medianas empresas en el municipio de Querétaro, así como instituciones de educación, e instituciones financieras y de servicios del mismo municipio.

Para determinar el tamaño de la muestra, ésta se obtuvo a partir de la fórmula para tamaño de muestra en poblaciones finitas, que se muestra a continuación:

Bajo la fórmula: 
$$n = \frac{z^2 N (p q)}{(e^2 (N-1) + z^2 (p q))}$$

Donde:

- |  |  |
|--|--|
| n = Tamaño de la muestra   | $Z^2 =$ Valor bajo la curva = $(1.96)^2$ |
| N = Tamaño de población = 11889  | p = Probabilidad de ocurrencia = 80%     |
| q = Probabilidad de no ocurrencia = 20%  | e = Error máximo permitido = 10%         |
| $n = [(1.96)^2 11\ 889 (.8) (.2)] / [(1.96)^2 (11889-1) + (1.96)^2 (.8) (.2)]$ |  |
| $n = [(3.8416) (11889) (.16)] / (.01) (1888) + (3.8416) (.16)]$                |  |
| $n = 7\ 307.64 / 118.80 + .6146$   |  |
| $n = 7\ 307.64 / 119.49$   |  |
| $n = 61$   |  |

De donde se obtiene un tamaño de muestra de 61 cuestionarios a aplicar.

#### 4.1.1 Resumen del Soporte Teórico

El marco teórico abordó los temas que soportaron el presente trabajo de investigación, que en resumen fue lo siguiente:

##### Enfoque de sistemas y procesos en las organizaciones.

Toda empresa por pequeña, que ésta sea, debe de adoptar un enfoque de sistemas, esto es, ver el todo y su interrelación con cada una de las partes para poder prever el comportamiento y funcionamiento entre cada una de las partes con respecto al todo, es decir tener una visión mas amplia y de alcance mayor para poder plantear los escenarios que se puedan presentar y anticiparse a los mismos con un mejor desempeño como organización. Los procesos dentro de las organizaciones deben de estar definidos, para poder medir sus desempeño en base a indicadores, en donde la organización base su desempeño en algo establecido y definido y no solo en las personas que saben como hacerlo, sino en los procesos que definan que se hace, en cada parte del proceso y que esto quede establecido en los correspondientes manuales.

##### Proceso de consultoría

La consultoría se consideró, ante todo un método para mejorar las prácticas administrativas, llámese de gestión, donde la labor del consultor como agente de cambio, implica la transferencia de conocimiento y la capacitación del personal, donde el consultor no es responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son, pues son éstos los que tienen el control directo de la ejecución de la tarea.

### Sistemas de gestion, basados en normas internacionales

Los sistemas de gestion se basan en normas internacionales las cuales se dividen en normas de gestion para la calidad como lo es el ISO 9000; Las normas de Gestión Ambiental, de la serio ISO-14000 y Al día de hoy, no se cuenta con normas relacionadas con la seguridad industrial y la salud en el trabajo, en México se han utilizado de referencia las normas Británicas BSI OSAS 18000, como base para establecer la serie de normas mexicanas NMX- SAST-IMNC-2000 para "Sistemas de Administración de la Seguridad y la Salud en el Trabajo" las que han sido desarrolladas en respuesta a la demanda de contar con un norma contra la cual puedan ser evaluados y certificados los sistemas de administración de seguridad y salud en el trabajo .

### Ventaja competitiva

En su libro, la Ventaja Competitiva, Porter; nos enseña que hay que lograr dicha ventaja para estar en una posición de competencia superior con respecto a la competencia, y que dicha ventaja se logra principalmente, logrando una diferenciación de nosotros con respecto a la competencia y a lo que ofrecen, y la otra manera de lograr esta ventaja es tener los mejores precios del mercado.

### Ventas

Dentro de las ventas, se vio una pequeña reseña de los orígenes de su historia, hasta nuestros días y de cómo paso por las etapas de la producción, del departamento de marketing hasta una empresa dirigida y orientada al marketing en su totalidad y en cada uno de sus departamentos

### Marketing

Aquí se vio como todo lo que una empresa es y hace esta enfocado al cliente y a satisfacer las necesidades del mismo, y de cuan importante es mantener las relaciones a largo plazo en una relación ganar- ganar; donde se benefician tanto la organización como el consumidor de sus bienes o servicios así como la sociedad a la que pertenecen ambos.

### Proceso de ventas

Se vieron detalladamente cada uno de los diez pasos del proceso de ventas que señala Futrell, (2004) en su libro, *Fundamentals of Selling*, los pasos fueron:

Prospección, Cita o Preacercamiento, Entrevista o Acercamiento, Presentación, Intento de cierre, Determinación de Objeciones, Enfrentando las Objeciones, Intento de cierre de ventas, Conclusión y Seguimiento.

La metodología a utilizada; Los recursos disponibles, se pidió apoyo a personas que trabajan en las empresas de servicios, de instituciones educativas, de empresas medianas y pequeñas, así como de instituciones financieras, así como organizaciones como el club de Industriales de Querétaro, para aplicar el cuestionario personalmente en la mayoría de los casos y en otros se tubo que dejar el cuestionario para pasar posteriormente por el ya contestado, por ello fue determinante el tiempo y los recursos de que disponían para aplicar los 100 cuestionarios que se codificaron.

#### 4.2 Procesamiento de Datos

Para el procesamiento de los datos obtenidos en la aplicación del instrumento, llámese cuestionario a la muestra determinada, se llevaron a cabo los siguientes pasos:

- Se recopilaron todos los cuestionarios aplicados
- en cada una de las repuestas y sus respectivos ítems, siguiendo el orden de las preguntas establecido en el cuestionario.
- Se analizaron en forma individual cada reactivo, con respecto a los cinco ítems de cada pregunta.
- Se graficó el resultado obtenido en cada respuesta.
- Se presento uno a uno los reactivos, en forma oral, así como sus frecuencias por ítem, sus porcentajes y su grafica especifica para ese reactivo.

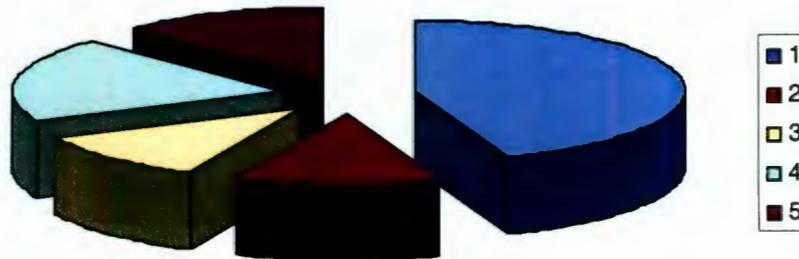
- Posteriormente se establecen deducciones a partir de los porcentajes y graficas obtenidos en cada reactivo con respecto al ítem más representativo hasta llegar al menor en grado de representabilidad.

Los reactivos del instrumento representan la variable más importante en el presente trabajo de investigación como lo es el proceso de ventas

Según se desprende de los cuestionarios aplicados, los datos obtenidos fueron los siguientes:

**Pregunta 1. ¿Se anuncia su compañía, en algún medio que permita conocer quienes son ustedes y que producto o bienes están ofreciendo?**

**Gráfica 1**

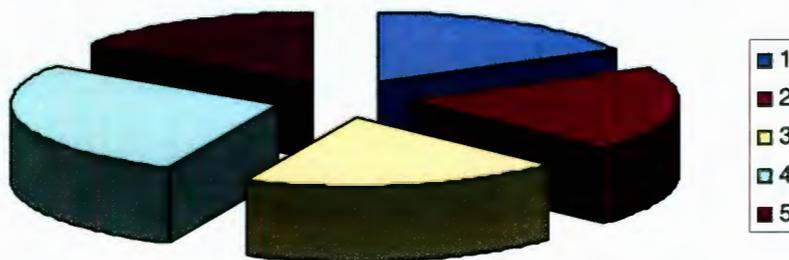


1. Siempre	2. Casi Siempre	3. Regularmente	4. Ocasionalmente	5. Nunca
45 %	12 %	11 %	20 %	12 %

El 67% anuncia su empresa en algún medio de comunicación, y se deduce que es posible llevar a cabo el proceso de prospección para seleccionar a aquellas empresas que pueden ser beneficiadas con los servicios de consultoría.

**Pregunta 2: ¿Es valido para usted, que el vendedor le diga que fue recomendado por alguien que usted conoce, para ser beneficiado, como usuario de los servicios de consultoría?**

**Gráfica 2**

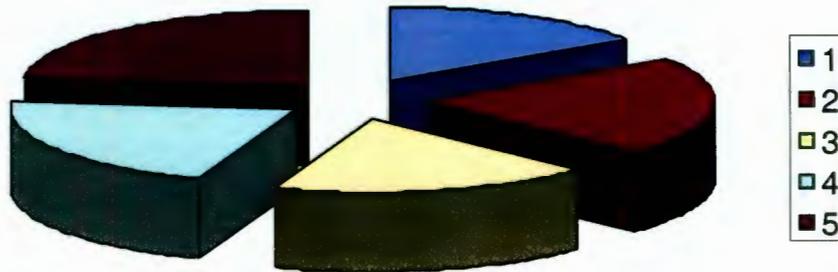


1. Siempre	2. Casi Siempre	3. Regularmente	4. Ocasionalmente	5. Nunca
18 %	19 %	20 %	28 %	15 %

Con solo un 15% de nunca, se aprecia que el 85% las empresas prefieren que el vendedor señale que fueron recomendados, a que se presente el vendedor sin antecedente previo.

**Pregunta 3.** ¿Afecta su decisión de conceder una entrevista, si el vendedor, le demuestra, tener conocimiento de su organización y de las necesidades de la misma?

**Gráfica 3**



1. Siempre	2. Casi Siempre	3. Regularmente	4. Ocasionalmente	5. Nunca
15%	22%	19%	20%	24%

Solo para el 24 %no es importante, mientras que el 76%, considera importante que el vendedor demuestre conocer la organización y sus necesidades para concederle una entrevista

**Pregunta 4.** ¿Es importante para usted, se le solicite una cita previa, para hacerle una presentación de ventas sobre los servicios de consultoría que se ofrecen?

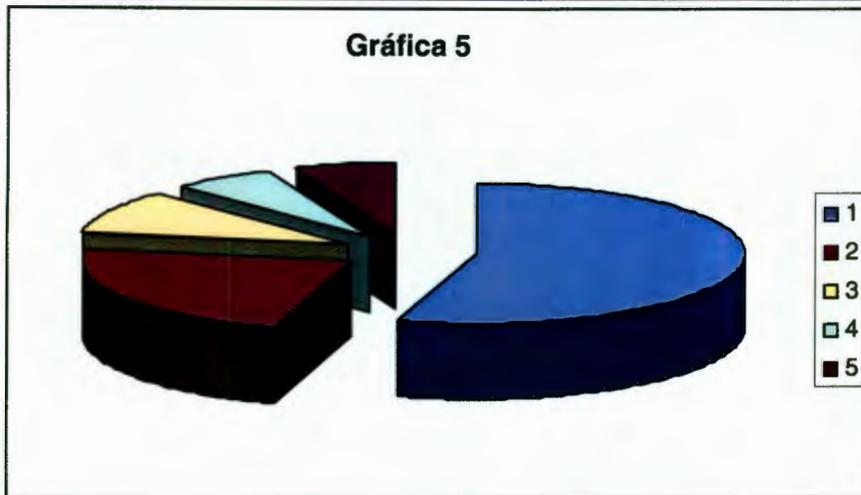
**Gráfica 4**



1. Siempre	2. Casi Siempre	3. Regularmente	4. Ocasionalmente	5. Nunca
65%	19%	12%	1%	3%

Con el 96% es contundente, que las empresas prefieren se les solicite una cita previa para atender al vendedor y a la presentación de ventas de éste.

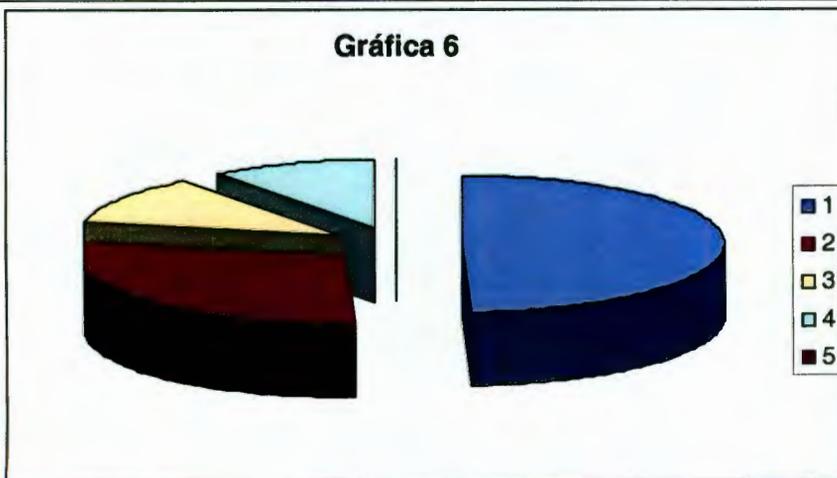
**Pregunta 5.** ¿Influye en su decisión de conceder una entrevista, si el vendedor se identifica claramente el y la compañía para la cual trabaja?



1. Siempre	2. Casi Siempre	3. Regularmente	4. Ocasionalmente	5. Nunca
55%	23%	10%	6%	6%

El 88 % nos demuestra, que es muy importante la identificación del vendedor y de la organización para la que trabaja, para serle concedida la entrevista.

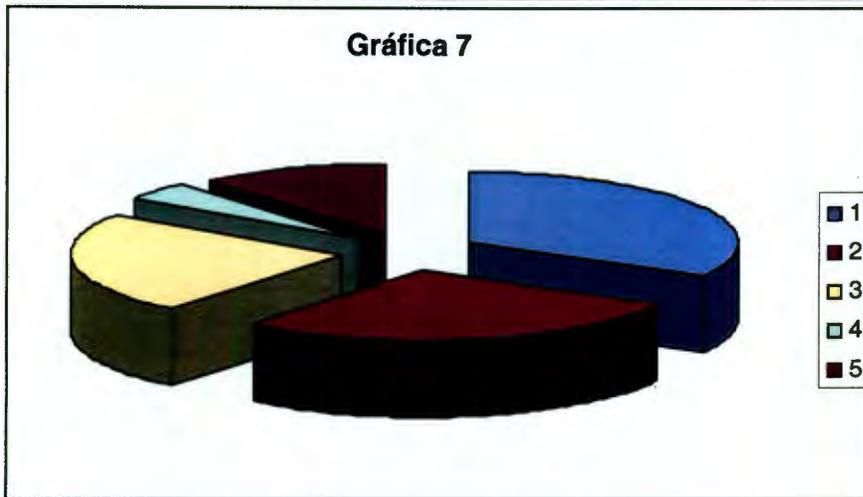
**Pregunta 6.** ¿Es determinante, saber el propósito y los beneficios de los servicios ofrecidos para conceder la cita?



1. Siempre	2. Casi Siempre	3. Regularmente	4. Ocasionalmente	5. Nunca
49%	29%	12%	10%	0%

El 90 %, demuestra, que es determinante para las empresas conocer el propósito de la visita y los beneficios que el vendedor les aportará para concederle una cita, para que éste presente sus servicios

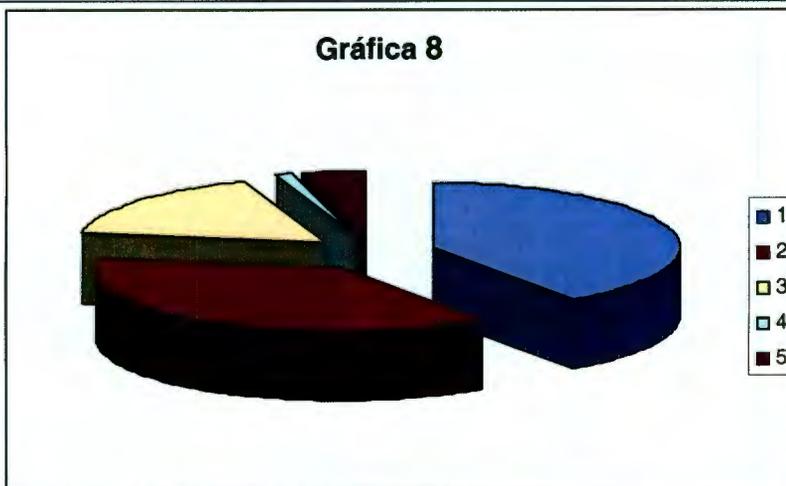
**Pregunta 7.** ¿Afecta en su decisión de compra, que la presentación de ventas esté basada en un diagnóstico sobre la situación de su organización y su mercado?



1. Siempre	2. Casi Siempre	3. Regularmente	4. Ocasionalmente	5. Nunca
40%	37%	18%	1%	4%

Del 95 %, se deduce que si impacta en la decisión de compra que la presentación de ventas se base en un diagnóstico de la empresa y su mercado

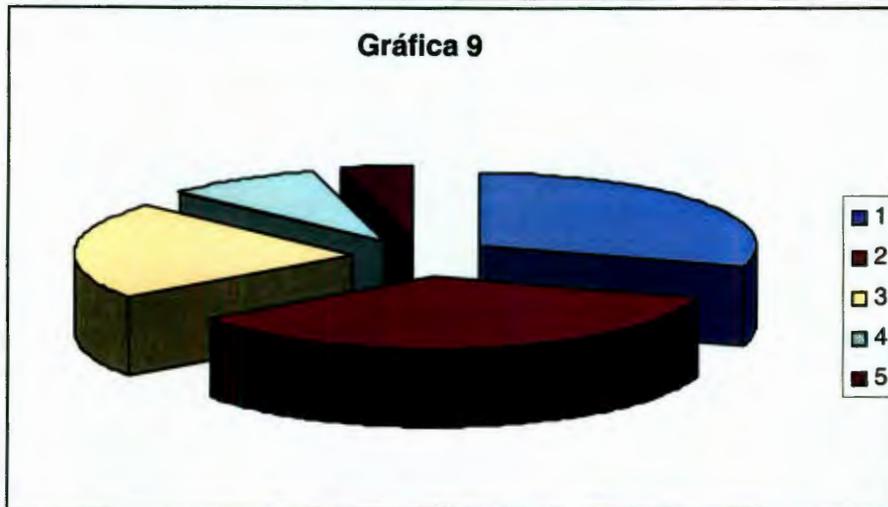
**Pregunta 8.** ¿Mostrar en la presentación de ventas, que los beneficios del servicio de consultoría, cubren necesidades o resuelven problemas en su organización, influye en la compra de estos servicios?



1. Siempre	2. Casi Siempre	3. Regularmente	4. Ocasionalmente	5. Nunca
40%	37%	18%	1%	4%

Obviamente, según 95% de los resultados, conocer como los beneficios resuelven problemas, determinará hacer la compra de estos servicios.

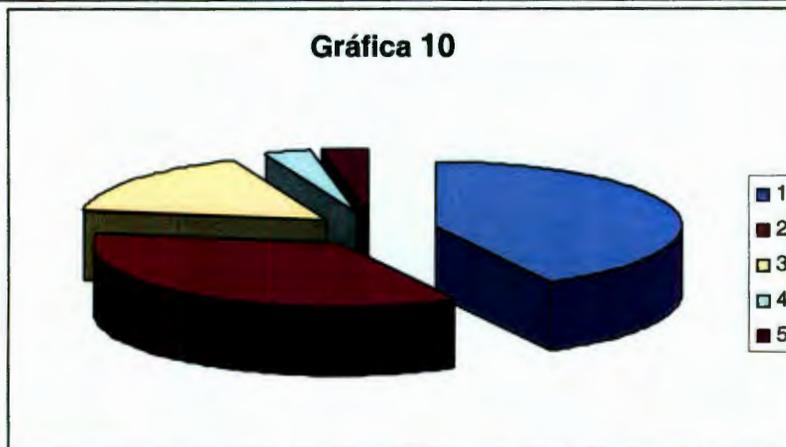
**Pregunta 9.** ¿Es importante en la toma de decisión de su compra, que el vendedor pida la opinión de usted sobre los beneficios de sus servicios, durante y después de la presentación?



1. Siempre	2. Casi Siempre	3. Regularmente	4. Ocasionalmente	5. Nunca
30%	35%	22%	9%	4%

El 87% nos indica que el pedir la opinión del prospecto a lo largo de la presentación, sí afecta positivamente al decidir comprar.

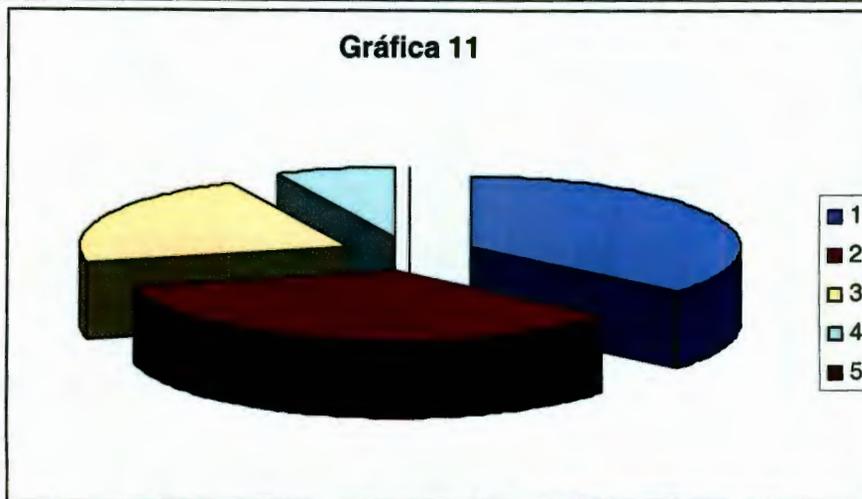
**Pregunta 10.** ¿Expresar su opinión y dudas sobre los beneficios que los servicios ofrecidos representarán para usted y su organización, influye al decidir la compra dichos servicios?



1. Siempre	2. Casi Siempre	3. Regularmente	4. Ocasionalmente	5. Nunca
43%	35%	16%	3%	3%

Es contundente el 93%, que expresar libremente las dudas sobre los beneficios de los servicios ofrecidos, si afecta positivamente al decidir la compra, pues es una forma de retroalimentación, para obtener mayores elementos de juicio.

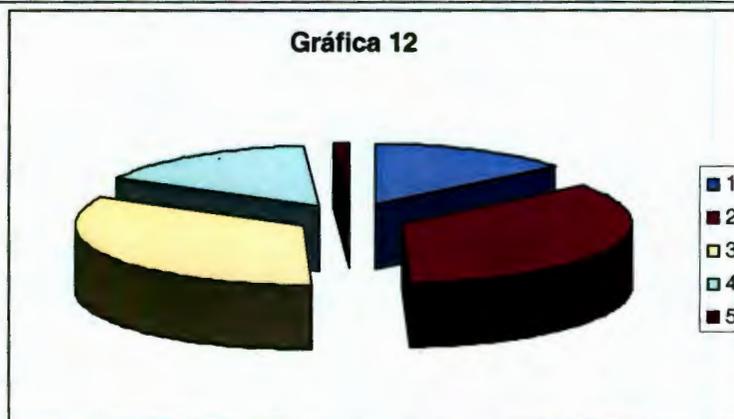
**Pregunta 11.** ¿Las objeciones sobre realizar la compra o no, están basadas en la búsqueda de mayor información, sobre como los beneficios de los servicios ofrecidos, satisfacen mis necesidades?



1. Siempre	2. Casi Siempre	3. Regularmente	4. Ocasionalmente	5. Nunca
36%	35%	22%	7%	0%

Del 93%, se deduce que las objeciones se basan en la búsqueda de mayor información, de cómo los beneficios de los servicios satisfacen las necesidades del prospecto y de su organización.

**Pregunta 12.** ¿Las principales objeciones se basan en mejorar la propuesta comercial del vendedor?

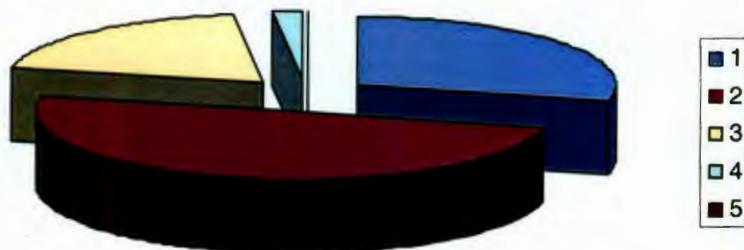


1. Siempre	2. Casi Siempre	3. Regularmente	4. Ocasionalmente	5. Nunca
14%	37%	33%	15%	1%

El 84% muestra, que efectivamente las objeciones principales van encaminadas a conseguir una mejor propuesta comercial.

**Pregunta 13.** ¿Obtener precios competitivos para su organización en la contratación de los servicios de consultoría impacta en la decisión de hacer uso de los servicios de consultoría?

**Gráfica 13**

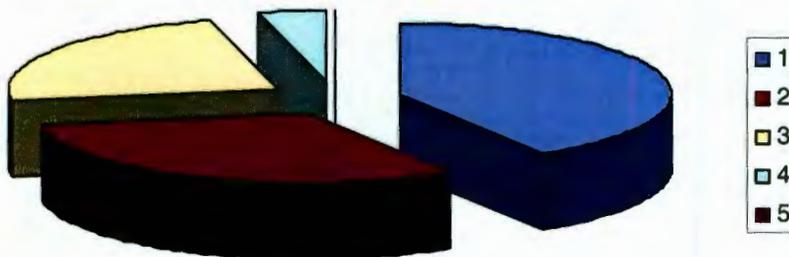


1. Siempre	2. Casi Siempre	3. Regularmente	4. Ocasionalmente	5. Nunca
29%	49%	20%	2%	0%

El 98% demuestra que en la mayoría de las decisiones, el precio competitivo es determinante para decidir hacer uso de los servicios de consultoría.

**Pregunta 14.** ¿Obtener respuesta adecuada, explícita y amable a todas sus objeciones en la entrevista, determina si usted compra los servicios de consultoría?

**Gráfica 14**

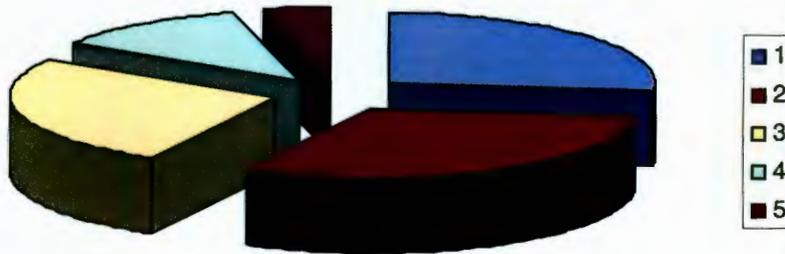


1. Siempre	2. Casi Siempre	3. Regularmente	4. Ocasionalmente	5. Nunca
41%	31%	24%	4%	0%

Del 96%, se deduce, que es determinante la actitud del vendedor, la capacidad de comunicación, para influenciar al prospecto a realizar la compra.

**Pregunta 15** ¿Considera adecuado se maneje la propuesta comercial durante la presentación de ventas?

**Gráfica 15**

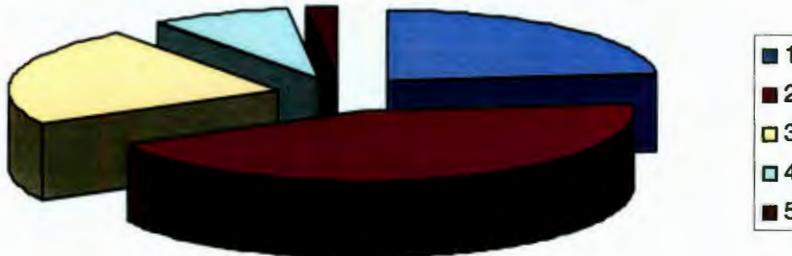


1. Siempre	2. Casi Siempre	3. Regularmente	4. Ocasionalmente	5. Nunca
27%	31%	26%	12%	4%

En base al 96% de los resultados es evidente que las personas consideran correcto y necesario se maneje la propuesta comercial, durante la presentación de ventas

**Pregunta 16.** ¿La preparación y eficiencia de la presentación de ventas así como la destreza con la que el vendedor presenta los beneficios, determina la compra de sus servicios?

**Gráfica 16**

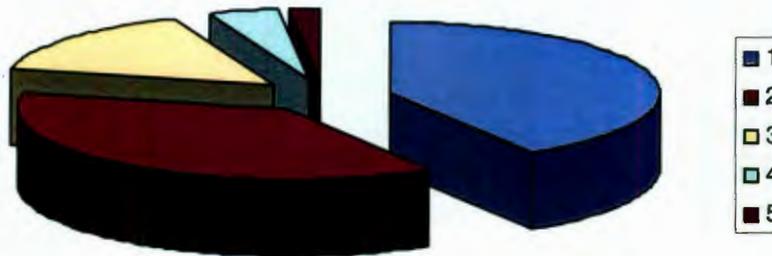


1. Siempre	2. Casi Siempre	3. Regularmente	4. Ocasionalmente	5. Nunca
41%	37%	15%	5%	2%

Para el 93%, la preparación, la eficiencia y la destreza del vendedor al mostrar los beneficios de sus servicios determina la compra de los mismos.

**Pregunta 17.** ¿La presencia, actitud, preparación y conocimiento del vendedor así como la credibilidad que proyecta determina si se le compra?

**Gráfica 17**

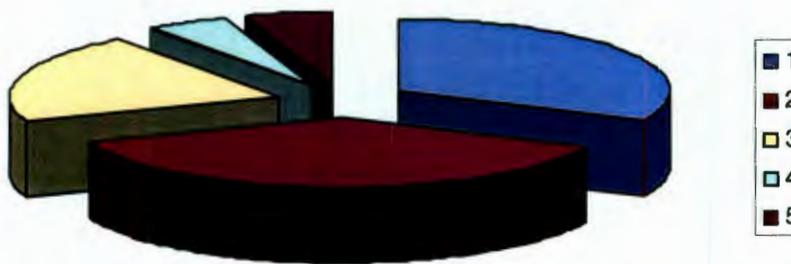


1. Siempre	2. Casi Siempre	3. Regularmente	4. Ocasionalmente	5. Nunca
14%	35%	33%	17%	1%

Solo uno de diez, no considera importante a el vendedor, mientras que nueve de diez, señalan que es la persona, con su presencia, actitud y conocimiento lo que determina la compra del servicio ofrecido

**Pregunta 18.** ¿El ofrecimiento del servicio posventa, afecta su decisión de realizar la compra?

**Gráfica 18**

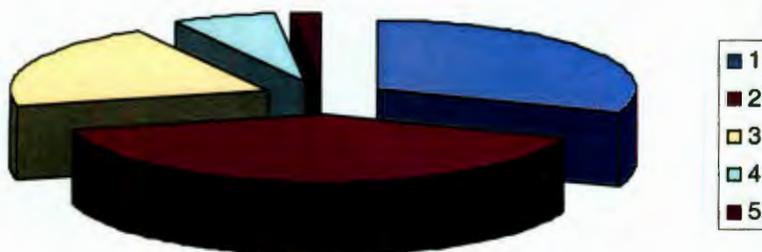


1. Siempre	2. Casi Siempre	3. Regularmente	4. Ocasionalmente	5. Nunca
32%	37%	21%	5%	5%

Basados en porcentaje del 90%, se evidencia, que los prospectos valoran el servicio posventa, por lo cual, este influirá a decidir la compra

**Pregunta 19.** ¿El seguimiento que se da, para conocer el grado de satisfacción que se logro con los servicios adquiridos, determina si repite la compra?

**Gráfica 19**

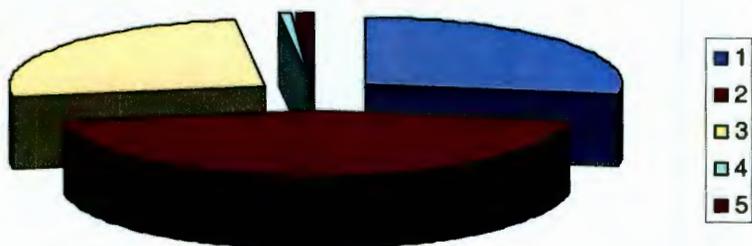


1. Siempre	2. Casi Siempre	3. Regularmente	4. Ocasionalmente	5. Nunca
31%	40%	21%	6%	2%

Como se puede apreciar, la mayoría 98%, de los prospectos valoran el seguimiento, por lo cual lo consideran determinante al tomar la decisión de comprar a aquellos que lo ofrecen

**Pregunta 20.** ¿El seguimiento y el contacto continuo y oportuno, con el vendedor influyen en el establecimiento de una relación comercial a largo plazo, donde se tenga un acuerdo mutuamente beneficioso?

**Gráfica 20**



1. Siempre	2. Casi Siempre	3. Regularmente	4. Ocasionalmente	5. Nunca
28%	44%	26%	1%	1%

El 9 de cada 10, opinan que el contacto oportuno y continuo, con el vendedor determina el establecimiento de una relación comercial duradera.

### 4.3 Comprobación de Hipótesis

En el presente trabajo se demuestra, que basados en las estadísticas anteriores, la hipótesis establecida: las empresas que tienen la necesidad de hacer uso del servicio de consultoría en sistemas de gestión de la calidad, preferirán a las empresas que tengan implementado sus procesos de ventas, es afirmativa, ésta hipótesis está definida en el marco teórico donde se encuentran las teorías sobre las que se basa el presente trabajo; y la comprobación de la hipótesis se muestra en el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación que se señalan a continuación.

Los resultados esperados en esta investigación fueron de un 80%, es decir que de cada 10 personas encuestadas, 8 preferirán a la empresas que tienen implantado el proceso de ventas.

La hipótesis se comprobó, mediante los ítems de las preguntas 4, 7, 8, 11,12, 13,14, 18 y 20 los cuales arrojaron los siguientes resultados:

4¿Es importante para usted, se le solicite una cita previa, para hacerle una presentación de ventas sobre los servicios de consultoría que se ofrecen?

1. Siempre	2. Casi Siempre	3. Regularmente	4. Ocasionalmente	5. Nunca
65%	19%	12%	1%	3%

Con el 96%, es contundente, que las empresas prefieren se les solicite una cita previa para atender al vendedor y a la presentación de ventas de éste, lo cual implica que están prefiriendo a las empresas que tienen implantado su proceso de ventas.

7¿Afecta en su decisión de compra, que la presentación de la venta esté basada en un diagnostico sobre la situación de su organización y su mercado?

1. Siempre	2. Casi Siempre	3. Regularmente	4. Ocasionalmente	5. Nunca
49%0	29%	12%	10%	0%

Es determinante para las empresas conocer el propósito y los beneficios que el vendedor les aportará para concederle una cita, para que éste presente sus servicios, lo cual implica que están prefiriendo a las empresas que tienen implantado su proceso de ventas.

8¿Mostrar en la presentación de ventas, que los beneficios del servicio de consultoría, cubren necesidades o resuelven problemas en su organización, influye en la compra de estos servicios?

1. Siempre	2. Casi Siempre	3. Regularmente	4. Ocasionalmente	5. Nunca
40%	37%	18%	1%	4%

Obviamente, según el 95% de los resultados, conocer como los beneficios resuelve problemas, determinara hacer la compra de estos servicios; lo cual implica que están prefiriendo a las empresas que tienen implantado su proceso de ventas.

11¿Las objeciones sobre realizar la compra o no, están basadas en la búsqueda de mayor información, sobre como los beneficios de los servicios ofrecidos, satisfacen mis necesidades?

1. Siempre	2. Casi Siempre	3. Regularmente	4. Ocasionalmente	5. Nunca
36%	35%	22%	7%	0%

De los resultados, se deduce que las objeciones se basan en la búsqueda de mayor información, llámese elementos de juicio, de cómo los benéficos de los servicios satisfacen las necesidades del prospecto y de su organización; lo cual implica que están prefiriendo a las empresas que tienen implantado su proceso de ventas.

12¿Las principales objeciones se basan en mejorar la propuesta comercial del vendedor?

1. Siempre	2. Casi Siempre	3. Regularmente	4. Ocasionalmente	5. Nunca
14%	35%	33%	16%	1%

Los resultados del 99% muestran, que efectivamente las objeciones principales van encaminadas a conseguir una mejor propuesta comercial; lo cual implica que están prefiriendo a las empresas que tienen implantado su proceso de ventas.

13¿Obtener precios competitivos para su organización en la contratación de los servicios de consultoría impacta en la decisión de hacer uso de los servicios de consultoría?

1. Siempre	2. Casi Siempre	3. Regularmente	4. Ocasionalmente	5. Nunca
29%	49%	20%	2%	0%

El 98 % demuestra que en la mayoría de las decisiones, el precio competitivo es determinante para decidir hacer uso de los servicios de consultoría; lo cual implica que están prefiriendo a las empresas que tienen implantado su proceso de ventas.

14¿Obtener respuesta adecuada, explícita y amable a todas sus objeciones en la entrevista, determina si usted compra los servicios de consultoría?

1. Siempre	2. Casi Siempre	3. Regularmente	4. Ocasionalmente	5. Nunca
41%	31%	24%	4%	0%

Del 94%, se deduce, que en el manejo de las objeciones, es determinante la actitud y amabilidad del vendedor, así como su conocimiento y capacidad de comunicación, para influenciar al prospecto a realizar la compra; lo cual implica que están prefiriendo a las empresas que tienen implantado su proceso de ventas.

18¿El ofrecimiento del servicio posventa, afecta su decisión de realizar la compra?

1. Siempre	2. Casi Siempre	3. Regularmente	4. Ocasionalmente	5. Nunca
32%	37%	21%	5%	5%

Basados en porcentaje del 90%, se evidencia, que los prospectos valoran el servicio posventa, por lo cual, este influirá a decidir la compra y lo cual implica que están prefiriendo a las empresas que tienen implantado su proceso de ventas.

20¿El seguimiento y el contacto continuo y oportuno, con el vendedor influye en el establecimiento de una relación comercial a largo plazo, donde se tenga un acuerdo mutuamente beneficioso?

1. Siempre	2. Casi Siempre	3. Regularmente	4. Ocasionalmente	5. Nunca
28%	44%	26%	1%	1%

El 98% evidencia, el valor, que el seguimiento, el contacto oportuno y continuo del vendedor tiene para establecer una relación comercial duradera; lo cual implica que están prefiriendo a las empresas que tienen implantado su proceso de ventas.

De acuerdo a los datos anteriores, se comprueba la hipótesis ya que:

Las empresas que requieren de los servicios de consultoría en sistemas de gestión, 9 de cada 10, prefirieron a las empresas que tienen implantado su proceso de ventas, al ofrecer sus servicios.

Por lo tanto, el supuesto, de que el 80% de la población preferiría a las empresas que tienen implementado un proceso de venta, se cumplió; y se concluye en base a lo anterior que se prefiere a las empresas que tienen implantado el proceso de ventas.

#### 4.4 Análisis e Interpretación de Resultados

Aquí se realizó el análisis de los resultados obtenidos, transformándolos en información ordenada que permitió la interpretación de la relación y del comportamiento de las variables; por lo cual se demostró, que la investigación comprobó la hipótesis planteada, la cual fue sustentada en el marco teórico; tales resultados se expresan a continuación.

Se inició dando respuesta a los objetivos planteados en el capítulo 1

El objetivo general que rigió el presente trabajo de investigación fue: proponer la implantación de procesos de ventas que sirvan de guía a las empresas que se inician en el sector de la consultoría en sistemas de gestión, y que les permita incrementar sus ventas.

A través del análisis de los resultados obtenidos, ya analizados previamente, se pudo concluir que el objetivo general, se logró, pues los resultados mostraron, que al proponer la implantación del proceso de ventas, éste sirve de guía a las empresas al ofrecer sus servicios, pues les proporciona un guía de los pasos a seguir, pero sobre todo, el hallazgo más importante fue, que las organizaciones si prefirieron a las empresas que tienen implantado dicho proceso de ventas; de lo cual se pudo deducir, que si las empresas prefieren a las empresas que tienen implantado el proceso de ventas, entonces, las ventas de esta empresa tenderán a incrementarse debido a dicha preferencia una vez que se tenga implantado este proceso de ventas.

Dentro de este objetivo general se encontraron enmarcados otros objetivos más específicos; tales como:

Respecto a las ventas, el objetivo fue: analizar si la venta de los servicios de consultoría, está en función de: las necesidades de los clientes, ofrecer una

presentación de los servicios de consultoría, dar respuestas a dudas con respecto al servicio esperado.

A través del instrumento, se recabó la información, que permite señalar, que efectivamente, para los usuarios de los servicios de consultoría, es determinante que la organización que le ofrece los servicios de consultoría, se preocupe en conocer sus necesidades, realice su mejor presentación, para presentar los beneficios de la consultoría, basados específicamente en satisfacer las necesidades particulares de ésta empresa, y que el vendedor tenga la capacidad, el conocimiento y la actitud adecuada, para responder a las objeciones que se presentan de sus servicios y logre establecer como los beneficios de sus servicios, resuelven problemas y satisfacen necesidades propias de la empresa a la que se le esta ofreciendo el servicio.

Con respecto a la consultoría el objetivo fue: desarrollar las capacidades de las empresas que dan consultoría, incrementar las fortalezas de la organización, como medio para lograr la ventaja competitiva, y con ello crear nuevas oportunidades en el mercado.

Una vez que se comprobó, que las organizaciones prefieren a las empresas que ofrecen los servicios de consultoría en sistemas de gestión, que tienen implantado el proceso de ventas, se deduce que, al implantar un proceso de ventas, se están desarrollando las capacidades del vendedor, al enseñarlo a prospectar, a solicitar una cita, y a elaborar una presentación de ventas, personalizada, de acuerdo a las necesidades, mercado y entorno de la empresa que solicita el servicio de consultoría, por lo tanto al desarrollar las capacidades también se incrementan las fortalezas, ya que la capacidad de comunicación, la habilidad para hacerle frente a las objeciones, no es casualidad, es producto de una metodología que implica el proceso de ventas y permite ofrecer un servicio diferenciado, lo cual le otorga con ello, un ventaja competitiva sobre su competencia y con ello se coloca en una

posición, que le permite obtener mayores oportunidades de incrementar sus ventas en el mercado de la consultoría.

#### 4.5 Conclusiones de la instrumentación estadística.

De los hallazgos del presente trabajo de investigación, si se propone implantar un proceso de ventas, pues la gente que necesita hacer uso de éste servicio prefiere a la empresa que lo tiene implementado.

Se encontró, que las organizaciones que requieren de los servicios de consultoría, esperan y prefieren se les manejen la propuesta comercial durante la presentación de ventas.

El precio competitivo es determinante a la hora de decidir la compra de los servicios de consultoría según se comprobó mediante la investigación realizada.

El servicio postventa es siempre esperado y necesario para decidir la compra de los servicios de consultoría.

Otro hallazgo muy importante fue que todos los entrevistados, se manifiestan convencidos que las relaciones a largo plazo se dan por medio del seguimiento oportuno y continuo del vendedor, lo cual, permite la recompra del servicio y el establecimiento de una relación duradera, basada en la premisa de que todos se beneficien de esta relación, el vendedor al realizar la venta, el comprador al estar en posición de ser mas competitivo en los mercados globales y la sociedad al recibir los bienes o productos de empresas con interés de ser mejores y tener preocupación por capacitarse en lo que son los sistemas de gestion, que como se dijo en el marco teórico, pueden dividirse en: calidad, seguridad y protección al medio ambiente; y si las empresas se capacitan en dichos campos, los mas beneficiados será finalmente la sociedad.

## DISCUSION

En este capítulo se hizo la confrontación de los resultados obtenidos de los índices de correlación, con los supuestos planteados en el marco teórico. Es decir de acuerdo a los resultados obtenidos se puede afirmar:

La selección de una empresa de servicios de consultoría en sistemas de gestión, esta determinada por la preferencia de los usuarios, hacia aquellas empresas que tienen implantados su proceso de ventas.

Las organizaciones, ya sean pequeñas y medianas empresas de la industria manufacturera, así como las organizaciones de servicios, tales como instituciones educativas, financieras, telefónicas, hoteleras y de restaurantes; actualmente se enfrentan a una competencia no solo nacional sino internacional, y a la vez, éstas empresas pueden ofrecer sus servicios a un mercado, nacional e internacional; por lo cual se hace necesario ser competitivo, conocer de los sistemas de gestión internacionales para poder estandarizar los procesos, los productos y los servicios.

De ahí, nace la necesidad de los servicios de consultoría en sistemas de gestión, los cuales son ofrecidos por diversas empresas tanto nacionales, como internacionales y dentro de las empresas de servicios nacionales, se encuentran a empresas que se inician en la prestación de servicios de consultoría, hacia las cuales esta dirigido el presente trabajo de investigación.

Después de esta breve introducción, se pasa a la confrontación de los resultados obtenidos en el cuestionario, con los supuestos planteados en el marco teórico, lo cual llevará a la comprobación o desaprobación de la hipótesis a la luz del modelo teórico escrito.

De los datos obtenidos, tenemos que las empresas prefieren, se les solicite una cita previa para atender al vendedor y a la presentación de ventas de éste; y en el marco teórico se estableció que el vendedor debe de encontrar prospectos, para contactarlos y concertar una cita, y de ahí planear la presentación basada en un diagnóstico de las necesidades específicas de la organización, que le concedió la cita, una vez que ha logrado establecer dicha cita con su prospecto; la solicitud de la entrevista se consideró importante, porque da confianza al vendedor, pues le van a dedicar tiempo y atención para que presente sus servicios, crea una atmósfera de buena voluntad, pues el prospecto le está proporcionando una oportunidad y el vendedor le está dejando saber que tiene servicios que lo beneficiaran y sobre todo da una imagen de profesionalismo, por lo que, este punto refuerza la comprobación de la hipótesis.

En los resultados de la investigación, se encontró, que es determinante para las empresas conocer el propósito y los beneficios que el vendedor les aportará para concederle una cita, para que éste presente sus servicios; este punto se apoyó en el marco teórico en donde se señaló, que los vendedores de alto rendimiento o sobresalientes, son efectivos solucionadores estratégicos de problemas, los cuales tienen el talento, habilidad y conocimiento para poder:

Descubrir y entender las necesidades estratégicas del cliente, al obtener un conocimiento profundo del cliente; este vendedor desarrolla soluciones con un enfoque creativo, para dirigir las necesidades estratégicas del cliente en la forma más eficiente y efectiva posible, a la vez de llegar a un acuerdo mutuamente beneficioso; por lo que, este punto refuerza la comprobación de la hipótesis.

De los resultados se concluyó que definitivamente el conocer como los beneficios resuelven problemas, determinará hacer la compra de estos servicios; en el marco teórico se estableció, que los términos clave como necesidades estratégicas, soluciones creativas y acuerdos mutuamente beneficiosos deben ser manejados en forma adecuada por el vendedor, para crear una relación estratégica

con el cliente; los objetivos estratégicos para el cliente, por lo general, incluyen la reducción de costos y/o el aumento en productividad, ventas y ganancias; es por ello que cuando el vendedor se enfoca en resaltar los beneficios de sus servicios y de cómo estos resolverán sus necesidades específicas, el cliente se siente atraído por escuchar su propuesta y por evaluar si efectivamente se beneficiará con sus servicios por lo cual le concede la cita y si le satisface la propuesta comercial y la presentación de ventas optará por la compra de dichos servicios, por lo que, este punto refuerza la comprobación de la hipótesis.

En base a lo resultados obtenidos, se deduce que las objeciones se basan en la búsqueda de mayor información, llámese elementos de juicio, de cómo los beneficios de los servicios satisfacen las necesidades del prospecto y de su organización; en el marco teórico, se señaló que al recibir la primera objeción se recomienda sonreír y tomar las objeciones como un reto, que manejado correctamente, beneficia tanto al vendedor como al prospecto, pues entre más eficazmente se satisfaga las necesidades del cliente y se resuelvan sus problemas, más éxito se conseguirá en la venta; la razón de por que el cliente hace objeciones es por que no puede ver como el ofrecimiento del vendedor satisficará sus necesidades, por lo cual se recomienda planificar y revisar la entrevista para anticipar y prevenir las objeciones, por lo que se comprueba que efectivamente las objeciones son un medio para buscar mayor información y con esto tener elementos de juicio para tomar una decisión

De los resultados se encontró, que efectivamente las objeciones principales van encaminadas a conseguir una mejor propuesta comercial; en el marco teórico, se enmarcan algunos puntos básicos a considerar al enfrentar las objeciones; Estos puntos son; planificar las objeciones, a través de considerar las razones por las que el prospecto debe comprar y además por que ellos no deben comprar, de modo que en la estructura de la presentación se minimicen las desventajas, y se recomienda desarrollar maneras de superarlas, por lo que, si las principales objeciones van encaminadas a mejorar la propuesta comercial, se debe

de estar preparado con varias opciones, para presentárselas al prospecto y que éste seleccione la que más convenga a sus intereses, así mismo se recomienda ser positivo al enfrentar las objeciones, escuchándolas, poniendo atención y enfrentarlas en el momento en que surjan; por lo anteriormente establecido se deduce que, el proceso de ventas incluye el enfrentamiento de las objeciones y si el instrumento señaló que las principales objeciones van encaminadas a lograr una mejor propuesta comercial, estamos concluyendo que definitivamente las organizaciones preferirán a las empresas que tengan implantado su proceso de ventas.

En base a los resultados se concluyó que en la mayoría de las decisiones, el precio competitivo es determinante para decidir hacer uso de los servicios de consultoría; en el marco teórico se citó que la objeción al precio es una herramienta de regateo para un comprador con mucha experiencia que quiere asegurar el precio más bajo, si el comprador está simplemente comprobando que el mejor precio esta sobre la mesa, es una fuerte señal de venta; por otra parte se maneja que el costo es lo que preocupa al comprador, no solo el precio, el cliente llega al costo considerando lo que se recibe comparado con la cantidad que se pagó, donde el valor es el paquete total de beneficios que se ofrecen al prospecto, donde el valor es la solución que se proporciona a los problemas del comprador y si el precio ya esta establecido y es un precio justo y nova a cambiar, lo único que se puede cambiar es la percepción que tiene el prospecto del valor de la consultoría en sistemas de gestión; esta objeción se puede vencer trasladando características a ventajas y estas a beneficios usando la técnica de la secuencia SELL, donde se señala la característica, se explica la ventaja y se lleva al beneficio y se deja al cliente que hable, de lo anteriormente analizado se concluye en la contrastación de los resultados con la teoría, que efectivamente el precio es determinante en la toma de decisiones así como la definición de valor que proporciona el servicio que se pretende comprar; aquí nuevamente se demostró que se prefiere a la empresa que tenga implantado un proceso de ventas, pues el manejo a la objeción de un precio competitivo forma parte del proceso de ventas.

Dentro de los resultados encontrados en la investigación se encontró que dentro de el manejo de las objeciones, es determinante la actitud y amabilidad del vendedor, así como su conocimiento y capacidad de comunicación, para influenciar al prospecto a realizar la compra; en el marco teórico se estableció que la meta principal de la presentación es vender el servicio al cliente. Sin embargo, se sabe que *un cliente* eventual considera muchas cosas antes de tomar una decisión sobre qué servicio comprar; en el enfoque, o sea, en los primeros minutos de la entrevista se debe determinar la necesidad del prospecto, capturar la atención y el interés, y preparar una transición suave hacia la presentación; la presentación es una continuación del enfoque. ¿Cuál es el propósito de la presentación? Proporciona conocimiento a través de las características, ventajas y beneficios del servicio, y propuesta comercial. Esto le permite al cliente desarrollar creencias personales positivas hacia el servicio; las creencias hacen que se produzca un deseo (o necesidad) por el tipo de servicio que se vende; el trabajo, como vendedor, es convertir esa necesidad en un querer y en la actitud de que el servicio que se ofrece, es lo mejor que hay para satisfacer una cierta necesidad. Además, se debe convencer al comprador que no solamente el servicio es el mejor, sino que el vendedor, es la mejor fuente de donde obtenerlo. Cuando esto ocurre, el prospecto ha pasado a la etapa de convicción del proceso mental de compra; como se pudo constatar haciendo la contrastación entre los resultados obtenidos, contra la teoría establecida en el marco teórico, se concluye que efectivamente se comprueba la hipótesis establecida en este trabajo de investigación.

En base a los resultados, se evidencia, que los prospectos valoran el servicio posventa, por lo cual, éste influirá a decidir la compra, en el marco teórico, Cuando un cliente compra un producto o servicio, ¿Qué es lo que está siendo comprado? Un producto, artículo o servicio; es un montón de atributos tangibles e intangibles y hasta la reputación del vendedor. La gente compra el deseo de satisfacción, los compradores generalmente creen que una compañía, después de la venta debe entregar un determinado nivel de servicio a los clientes cuando ellos compran algo, como: garantía cumplida con gusto; información escrita o

representante de la compañía disponible para discutir, dudas, necesidades y problemática en la relación comercial; Lo mismo les pasa a las organizaciones. ¿Recibió el cliente lo que esperaba? La respuesta a esta pregunta determina el nivel de calidad del servicio percibido por el comprador; al comprar algo, se tiene ciertas expectativas de lo que se está recibiendo por dinero entregado a cambio de dicho servicio; el servicio al cliente son todas aquellas actividades y programas proporcionados por el vendedor que hacen la relación satisfactoria para el cliente. Las actividades y programas agregan valor a la relación del cliente con el vendedor. Las garantías, créditos, el servicio oportuno, facturas, reportes financieros, solicitud de servicios de computadora a computadora, son ejemplos de estos servicios postventa; y cuando los compradores perciben el servicio postventa recibido, de acuerdo a lo que ellos esperaban, quedan satisfechos. Por lo que la calidad del servicio debe coincidir con la percepción de los clientes de qué tan bien el servicio proporcionado satisface sus expectativas. Partiendo de que los resultados encontrados coinciden con los fundamentos teóricos, señalados en el marco teórico, se concluye la comprobación de la hipótesis.

En base a los resultados obtenidos, se determino que efectivamente el seguimiento, el contacto oportuno y continuo del vendedor, es esencial, para establecer una relación comercial duradera, la cual es importante para decidir la compra del servicio, en el marco teórico, se estableció que proporcionar servicio a los clientes después de la venta es importante, no importa qué tipo de compañía, producto o servicio se venda, La comercialización de relaciones es una formación de lealtad y retención del cliente. Las organizaciones usan combinaciones de servicios, precios, y promociones para lograr esta meta. La comercialización de relaciones está basada en la idea de que los clientes necesitan atención continua; una organización que utiliza la comercialización de relaciones no busca simplemente una venta o una transacción; ha apuntado hacia un cliente importante, a quien le gustaría venderle ahora y en el futuro y quiere demostrarle a ese cliente que tiene la capacidad de atender las necesidades en una forma superior, particularmente si se puede establecer una relación de compromiso. La meta de la compañía es obtener clientes

y lo más importante, conservarlos. La comercialización de relaciones con clientes proporciona la llave para conservar clientes; la satisfacción del cliente también está relacionada con las expectativas satisfechas. La satisfacción del cliente se refiere a los sentimientos hacia la compra; si el cliente queda complacido, las probabilidades de venderle en el futuro aumentan. Si los clientes quedan satisfechos con compras repetidas, tienden a continuar comprando del mismo vendedor; la satisfacción puede resultar en un cliente tan leal que sería muy difícil que otro vendedor obtuviera ese negocio. Por lo que la retención del cliente es crítica para el éxito prolongado de un vendedor y de su organización, de los resultados obtenidos, al contrastarlos con lo establecido en el marco teórico se comprobó la hipótesis: las empresas que tienen la necesidad de hacer uso del servicio de consultoría en sistemas de gestión, preferirán a las empresas que tengan implantado sus procesos de ventas, en base al marco teórico se concluye que si es necesario tener implantado el proceso de ventas, para poder incrementar las ventas, ya que si la población demostró preferir los servicios de consultoría de la empresas que tienen implantado el proceso de ventas, las ventas de consultoría de éstas empresas se incrementarán debido a la preferencia demostrada en el presente trabajo de investigación.

## CONCLUSIONES

Los hallazgos encontrados en el estudio realizado, comprueban la hipótesis: las empresas que tienen la necesidad de hacer uso del servicio de consultoría en sistemas de gestión, preferirán a las empresas que tengan implantado sus procesos de ventas; ya que:

1. La Prospección, **sí** se puede llevar a cabo, pues 9 de cada 10, de los encuestados se anuncian, en algún medio, que permite conocer quienes son y que productos o servicios ofrecen.
  2. En cuanto a la Cita o Preacercamiento, 9 de 10 encuestados, **sí** conceden una cita, cuando se les menciona que fueron recomendados por algún conocido, para ser beneficiado, como usuario de los servicios ofrecidos.
  3. Se encontró que en la Entrevista o Acercamiento, 8 de cada 10, **sí** prefieren se solicite una Cita Previa, pues denota su profesionalismo, y la concederán si el vendedor demuestra conocimiento de la organización y de sus necesidades.
  4. Para 9 de cada 10, la Presentación de Ventas, basada en un diagnóstico de la empresa y su mercado, **sí** determina, la compra de los servicios de consultoría, señalando, como los beneficios, solucionan problemas.
  5. En el Intento de Cierre 9 de 10 encuestados, **sí** afirmaron que las objeciones están basadas en la búsqueda de mayor información y que es importante poder expresar sus dudas, y opinión.
  6. En las Objeciones, siempre **sí** es el precio, la principal objeción.
  7. En el Enfrentar las Objeciones, se encontró que la presencia, actitud y aptitud del vendedor **sí** define la compra de los servicios.
  8. En el Intento de Cierre, para 9 de 10 encuestados, la destreza para definir el momento del cierre y la credibilidad que proyecta el vendedor, **sí** son determinantes para decidir la compra de sus servicios
  9. Se encontró en la Conclusión, que para 9 de 10 encuestados, el servicio postventa, **sí** es indispensable y define el realizar la compra de los servicios.
  10. El Seguimiento, **sí** determina el establecimiento de una relación a largo plazo.
- En cuanto a los objetivos que se alcanzaron en esta investigación tenemos que:

El objetivo general de la investigación fue: proponer la implantación de procesos de ventas en las empresas que se inician en el sector de la consultoría de sistemas de gestión y que les permita incrementar las ventas.

Se encontró que, efectivamente la implantación del proceso de ventas, otorga a las empresas que lo tienen implementado, una ventaja en la preferencia de su mercado y por lo tanto esto reeditará en mayores ventas.

Dentro de este objetivo general se encontraron enmarcados otros objetivos más específicos; tales como:

Respecto a las ventas, el objetivo fue: analizar si la venta de los servicios de consultoría, esta en función de: las necesidades de los clientes, ofrecer una presentación de los servicios de consultoría, dar respuestas a dudas con respecto al servicio esperado.

Se encontró, que efectivamente, la venta de los servicios de consultoría esta en función de las necesidades del cliente, pues en el instrumento de investigación utilizado, se plasmó como los organismos que requieren de los servicios de consultoría en sistemas de gestión, prefieren a las empresas que tienen implantado un proceso de ventas, en el cual, una de las premisas, es que tanto la entrevista y la presentación de ventas estén, en función de las necesidades específicas del prospecto al que se le están presentando los servicios de consultoría; y de que en todo momento el vendedor sea amable, diestro para enfrentar y solucionar las objeciones.

Con respecto a la consultoría el objetivo fue: desarrollar las capacidades de las empresas que dan consultoría, incrementar las fortalezas de la organización, como medio para lograr la ventaja competitiva, y con ello crear nuevas oportunidades en el mercado.

Se encontró, que efectivamente, la implantación del proceso de ventas, en las empresas que ofrecen los servicios de consultoría en sistemas de gestión, desarrolla las capacidades de ésta empresa, pues se le enseña una nueva manera de vender sus servicios a través de la implantación del proceso de venta en su organización, lo cual trae como consecuencia a la vez que se incrementen las fortalezas de esta empresa, pues, el proceso de ventas, se enfoca a una serie de pasos específicos, que le permiten ofrecer sus servicios en una forma diferenciada y específica para cada compañía a la cual se les ofrece dicho servicios de esta manera se logra la ventaja competitiva sobre las demás, pues ella ofrece en base al proceso de ventas un servicio diferenciado y con productividad en los recursos empleados, porque en base al proceso de ventas sabe que pasos seguir y sobre todo tendrá mayores ventajas en el mercado, pues como se demostró en la presente investigación, las empresas que hacen uso de los servicios de consultoría prefieren, a las empresas que tienen establecido su proceso de ventas.

Tal vez hasta ahora no se había valorado, el peso que tiene tener implantado un proceso de ventas en las organizaciones que ofrecen servicios, pues se pudo haber considerado que solo las empresas que ofrecen productos tangibles podían hacer uso de esta herramienta, pero con el presente trabajo de investigación quedo demostrado, la importancia de tener implantado un proceso de ventas, toda vez que éste aporta orden y dirección a los esfuerzos empleados en dar a conocer o ofrecer los servicios que se ofrecen a sus prospectos; además de guiar las acciones a seguir por el vendedor, lo capacita, pues tiene que aprender que pasos seguir y la importancia específica de cada paso, incrementa y desarrolla sus habilidades pues tendrá que aprender a hacer presentaciones de ventas, a enfrentarse a la objeciones, a mantener siempre una actitud positiva y amistosa para dejar siempre la puerta abierta y pedir recomendaciones de otros que pudieran beneficiarse del uso de los servicios de consultoría; pero lo mas importante de este trabajo es que ha quedado demostrado que las empresas que requieren de los servicios de consultoría sí prefieren a las empresas que tiene implementado dicho proceso, y si son preferidas, se puede deducir que tienen una ventaja competitiva en el mercado, pues

ofrecen presentaciones específicas a cada organización a la que se les ofrece el servicio, en una forma diferenciada y específica; sobre todo crean un ambiente de profesionalismo, al presentarse a la cita, con conocimiento de la empresa y de las necesidades de la misma que van a satisfacer en base a los beneficios de la consultoría.

Se encontró, que efectivamente, la venta de los servicios de consultoría esta en función de la implantación del proceso de ventas.

La presente investigación da vías para estudiar los siguientes temas, que por cuestión de tiempo, no se pudieron retomar, estas son vías de investigación a futuro.

- Proponer en México, implementar los sistemas de gestión para toda actividad comercial, industrial o de servicios, para poder estar a la altura de economías intencionales en forma competitiva.
- Identificar si existe la posibilidad que la Universidad Autónoma de Querétaro, proporcione diplomados o capacitación, en temas de ventas y procesos de ventas, a la pequeña y mediana empresa, específicamente por parte de postgrado.
- Proponer la viabilidad de que en los cursos de la maestría, se lleven a cabo prácticas en campo, sobre los temas de ventas y proceso de ventas
- Realizar una investigación de cuales son los beneficios reales, de que las empresas cuenten con un sistema de gestión, para obtener una ventaja competitiva o para darle orden y productividad en sus procesos y en sus productos y servicios.

## Bibliografía

- Albrech, K. 1992. Servicio al Cliente Interno. España: Paidós Ibérica S.A.
- Enis, B. 1977. The Management Process. Estados Unidos: Pacific Palisades pag.17
- Futrell, Ch.2004. Fundamentals of selling, customers for life through service. Estados Unidos: Irwin-Mc Graw Hill.
- Johntons M; Marshall G. 2004. Administración de Ventas. México: Mc. Graw Hill Interamericana Editores.
- Kerin, Roger; Berkowitz, Eric; Hartley, Steven; Rudelius, William, 2004. Marketing. México: Mc. Graw Hill, 7a ed. Pag.10
- Llamas, José 1990. Estructura científica de la venta. México: Editorial LIMUSA Noriega.
- Lovelock, Christopher. 1997. Mercadotecnia de Servicios. México: Prentice Hall
- Mazur, P. (1947). ¿Does Distribution Cost Enough? Estados Unidos: Fortunes pag.138
- McCarthy, Jerome. y Perreault, William , Jr;2001. Marketin, Un Enfoque Global. México: Irwin, Mc Graw Hill 13ª ed. pag. 8-10
- Medina, J; Gozalbes,M. 1989. Calidad, Productividad y Competitividad. España: Ediciones Díaz de Santos
- Porter, Michael E. 1998. Ventaja Competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: (CECSA)
- Schewe,Charles D. y Smith, Reuben M. 1988. Mercadotecnia conceptos y aplicaciones. México: Editorial Mc Graw Hill .
- Stanton, W. 2003. Fundamentos de Marketing. México: Editorial Mc Graw Hill, 13ª ed. pag. 5
- <http://www.datahousecompany.com.ar/consultoria-gestion-de-la-calidad.htm>)

## Apéndice

## Anexo I Cuestionario

Al participar en el presente cuestionario estas colaborando a la realización de un trabajo de investigación de la UAQ, para la realización de un trabajo de tesis, en el que se desea determinar las variables que son importantes al momento de decidir a que empresa solicitar los servicios de consultoría en sistemas de gestión de la calidad.

La respuesta honesta es muy necesaria para asegurar que su información proporcionada represente sus creencias; Los resultados y toda la información proporcionada será solo utilizada de manera estadística para la tesis que se esta elaborando.

Este cuestionario, será aplicado a todo aquel que labore en una organización, la cual pueda hacer uso de los servicios de consultoría, en especial a la pequeña y mediana empresa.

Gracias por su participación

## Instrucciones

Cada pregunta tiene varias opciones marque con una X el espacio que indique la respuesta que represente su opinión; deberá ser señalada solo una opción por cada pregunta.

1. ¿Se anuncia su compañía, en algún medio que permita conocer quienes son ustedes y que producto o bienes están ofreciendo?

Siempre       Casi Siempre       Regularmente       Ocasionalmente       Nunca

2. ¿Es valido para usted, que el vendedor le diga que fue recomendado por alguien que usted conoce, para ser beneficiado, como usuario de los servicios de consultoría?

Siempre       Casi Siempre       Regularmente       Ocasionalmente       Nunca

3. ¿Afecta su decisión de conceder una entrevista, sí el vendedor, le demuestra, tener conocimiento de su organización y de las necesidades de la misma?

Siempre       Casi Siempre       Regularmente       Ocasionalmente       Nunca

4. ¿Es importante para usted, se le solicite una cita previa, para hacerle una presentación de ventas sobre los servicios de consultoría que se ofrecen?

Siempre       Casi Siempre       Regularmente       Ocasionalmente       Nunca

5. ¿Influye en su decisión de conceder una entrevista, si el vendedor se identifica claramente el y la compañía para la cual trabaja?

Siempre       Casi Siempre       Regularmente       Ocasionalmente       Nunca

6. ¿Es determinante, el saber el propósito y los beneficios de los servicios ofrecidos para conceder la cita?

Siempre       Casi Siempre       Regularmente       Ocasionalmente       Nunca

7. ¿Afecta en su decisión de compra, que la presentación de la venta este basada en un diagnostico sobre la situación de su organización y su mercado?

Siempre       Casi Siempre       Regularmente       Ocasionalmente       Nunca

8. ¿Mostrar en la presentación de ventas, que los beneficios del servicio de consultoría, cubren necesidades o resuelven problemas en su organización, influye en la compra de estos servicios?

Siempre       Casi Siempre       Regularmente       Ocasionalmente       Nunca

9. ¿Es importante en la toma de decisión de su compra, que el vendedor pida la opinión de usted sobre los beneficios de sus servicios, durante y después de la presentación?

Siempre       Casi Siempre       Regularmente       Ocasionalmente       Nunca

10. ¿Expresar su opinión y dudas sobre los beneficios que los servicios ofrecidos representarán para usted y su organización, influye al decidir la compra dichos servicios?

Siempre       Casi Siempre       Regularmente       Ocasionalmente       Nunca

11. ¿Las objeciones sobre realizar la compra o no, están basadas en la búsqueda de mayor información, sobre como los beneficios de los servicios ofrecidos, satisfacen mis necesidades?

Siempre       Casi Siempre       Regularmente       Ocasionalmente       Nunca

12. ¿Las principales objeciones se basan en mejorar la propuesta comercial del vendedor?

Siempre       Casi Siempre       Regularmente       Ocasionalmente       Nunca

13. ¿Obtener precios competitivos para su organización en la contratación de los servicios de consultoría impacta en la decisión de hacer uso de los servicios de consultoría?

Siempre       Casi Siempre       Regularmente       Ocasionalmente       Nunca

14. ¿Obtener respuesta adecuada, explícita y amable a todas sus objeciones en la entrevista, determina si usted compra los servicios de consultoría?

Siempre       Casi Siempre       Regularmente       Ocasionalmente       Nunca

15. ¿Considera adecuado se maneje la propuesta comercial durante la presentación de ventas?

Siempre       Casi Siempre       Regularmente       Ocasionalmente       Nunca

16. ¿La preparación y eficiencia de la presentación de ventas así como la destreza con la que el vendedor presenta los beneficios, determina la compra de sus servicios?

Siempre       Casi Siempre       Regularmente       Ocasionalmente       Nunca

17. ¿La presencia, actitud, preparación y conocimiento del vendedor así como la credibilidad que proyecta es determina si se le compra?

Siempre       Casi Siempre       Regularmente       Ocasionalmente       Nunca

18. ¿El ofrecimiento del servicio posventa, afecta su decisión de realizar la compra?

Siempre       Casi Siempre       Regularmente       Ocasionalmente       Nunca

19. ¿El seguimiento que se da, para conocer el grado de satisfacción que se logro con los servicios adquiridos, determina si repite la compra?

Siempre       Casi Siempre       Regularmente       Ocasionalmente       Nunca

20. ¿El seguimiento y el contacto continuo y oportuno, con el vendedor influye en el establecimiento de una relación comercial a largo plazo, donde se tenga un acuerdo mutuamente beneficioso?

Siempre       Casi Siempre       Regularmente       Ocasionalmente       Nunca

Anexo II  
Glosario de Términos

<u>Calidad</u>	Calidad de Producto o del servicio: Son las características que debe poseer todo producto para que sea confiable y durable. Esto significa que sirva para lo que fue hecho, y que cubra las necesidades y expectativas del cliente.
<u>Consultoría</u>	Servicio profesional, de asesoramiento contratado y proporcionado a organizaciones por personas calificadas, de manera objetiva e independiente.
<u>Hipótesis</u>	Suposición sujeta a prueba. Enunciado que intenta captar lo que rige el desarrollo de un hecho que se pretende comprender Conjunto de teorías que guían una investigación
<u>Muestra</u>	Elementos extraídos de una población con el fin de que estos elementos se comporten de la misma forma que la población, a la que representan.
<u>Población</u>	Conjunto de elementos que comparten las mismas características o propiedades.
<u>Proceso</u>	Es el conjunto de actividades interrelacionadas que transforman insumos, agregándoles valor, en productos y servicios, que satisfacen necesidades explícitas de clientes.
<u>Proceso de Ventas</u>	Se refiere a una serie secuencial de acciones realizadas por el vendedor, que lleva a que el cliente o prospecto realice una acción deseada (comprar) y después del servicio postventa, llega al seguimiento para asegurar la satisfacción de la compra y el establecimiento de una relación a largo plazo por medio de la recompra.
<u>Prospecto</u>	Es una persona u organización cualificada, que tiene el deseo o necesidad de comprar el producto o servicio, los recursos financieros y la autoridad para decidir comprar.
<u>Sistema de Gestion</u>	Es la estructura e implementación de un sistema para lograr los objetivos de la organización de la forma más eficiente y efectiva, orientando y definiendo las actividades específicas .
<u>Tesis</u>	Proposición que se sostienen con razonamientos.
<u>Ventaja Competitiva</u>	Es la creación y sostenimiento de un desempeño superior de una empresa que puede ser única en algo que es de valor para el comprador, ya sea en liderazgo de costos o en la diferenciación de sus servicios.