

DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE VENTAS DE LA EMPRESA “EUREKA KIDS”

MARÍA ALEJANDRA VÉLEZ VERGARA
BEATRIZ ALICIA RESTREPO ÁLVAREZ
CATALINA GONZÁLEZ ZAPATA
OSCAR DAVID ZAPATA RÍOS

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN EN MERCADEO GERENCIAL
MEDELLÍN
2015

**DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE VENTAS DE LA
EMPRESA “EUREKA KIDS”**

MARÍA ALEJANDRA VÉLEZ VERGARA C.C. 1.036.614.470

BEATRIZ ALICIA RESTREPO ÁLVAREZ C.C. 43.582.863

CATALINA GONZÁLEZ ZAPATA C.C. 43.983.431

OSCAR DAVID ZAPATA RÍOS C.C. 98.637.723

Trabajo de Grado como requisito para optar al título de
Especialista en Mercadeo Gerencial

ASESOR TEMÁTICO: DR. JORGE ENRIQUE VANEGAS

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
MEDELLÍN

2015

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	7
INTRODUCCIÓN	8
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:	10
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:	10
1.1.1 Sistematización del problema	11
1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	11
1.2.1 Temática y conceptual	11
1.2.2 Espacial	11
1.2.3 Temporal	11
1.3 JUSTIFICACIÓN	11
1.4 OBJETIVOS	13
1.4.1 General	13
1.4.2 Específicos	13
2. DISEÑO TEÓRICO	14
2.1 REFERENTE CONCEPTUAL	14
2.2 REFERENTE SOCIO JURÍDICO	18
2.3 REFERENTE CONTEXTUAL	18
2.3.1 Tendencias	21
2.3.2 Los principales mercados	23
2.3.3 Análisis internacional	24
2.3.3.1 China	24
2.3.3.2 Bélgica	24
2.3.3.3 Italia	25
2.3.3.4 Noruega	26
2.4 REFERENTE HISTÓRICO	26
3. DISEÑO METODOLÓGICO	27
3.1 MÉTODO	27

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	27
3.3 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN	27
3.4 FUENTES	28
3.4.1 Primarias	28
3.4.2 Secundarias	28
3.4.3 Variables	28
4. LA EMPRESA	29
4.1 RESEÑA HISTÓRICA	29
4.2 MISIÓN	30
4.3 VISIÓN	30
4.4 FACTORES DE ÉXITO	31
4.5 IMAGEN CORPORATIVA	32
5. DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE VENTAS	34
5.1 CATÁLOGO DE PRODUCTOS	34
5.2 SEGMENTACIÓN	39
5.2.1 Geográficamente	39
5.2.2 Demográficamente	39
5.2.3 Pictográficamente	40
5.3 ENFOQUE DE VENTAS	40
5.4 ORIENTACIÓN A LA VENTA	41
5.5 TIPO DE VENTAS	41
5.6 TIPO DE VENDEDOR	42
5.7 EJECUCIÓN COMERCIAL	42
5.8 PLAN DE PROSPECCIÓN	44
5.9 DECISIÓN DE CANAL	45
5.10 ESTRUCTURA COMERCIAL PROPUESTA	47
5.11 PIRÁMIDE DE CLIENTES	48
5.12 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA FUERZA DE VENTAS A TRAVÉS DEL MÉTODO DE “CARGAS DE TRABAJO”	49
5.13 TERRITORIOS DE VENTA	52
5.14 PLANES DE COBERTURA	54

5.15	POLÍTICAS DE PRECIO	54
5.16	PROCESO DE SELECCIÓN PROPUESTO PARA LA ESTRUCTURA COMERCIAL	56
5.16.1	Fuentes de reclutamiento	56
5.16.2	Recepción de hojas de vida	56
5.16.3	Análisis de hojas de vida	56
5.16.4	Tipos de entrevistas a realizar	56
5.16.5	Tipos de test a realizar	57
5.17	CONDICIONES DE CONTRATACIÓN	57
5.18	PROGRAMA DE INDUCCIÓN PROPUESTO	58
5.19	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PROPUESTO	59
5.20	PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PROPUESTO	59
5.21	MANUAL DE VENTAS	59
5.22	PROTOCOLO DE ATENCIÓN COMERCIAL	60
5.23	MODELO DE REMUNERACIÓN	63
5.24	PRONÓSTICOS DE VENTAS	65
5.25	INDICADORES DE CONTROL BAJO EL MODELO DE “MATRIZ DEL PLAN DE GESTIÓN”	68
6.	CONCLUSIONES	69
7.	RECOMENDACIONES	71
	BIBLIOGRAFÍA	72
	CIBERGRAFÍA	73

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Mercado farmacéutica de productos para el cuidado y la higiene de la piel del bebé: peso de cada subsegmento (valores)	20
Figura 2. Imagen corporativa	33
Figura 3. Enfoques de ventas	40
Figura 4. Ejecución comercial	44
Figura 5. Canales	46
Figura 6. Estructura comercial propuestas	47
Figura 7. Pirámide de clientes	48
Figura 8. Mapa de territorio de ventas	53

RESUMEN

La estrategia de ventas es un pilar fundamental de la estrategia integral de una empresa, ya que en ella se definen las acciones que contribuirán a su crecimiento, a su posicionamiento en cada uno de los segmentos de mercado y a alcanzar la rentabilidad esperada. La compañía EUREKA KIDS era consciente que su departamento de ventas no estaba debidamente formado, direccionado y preparado para afrontar los retos que presenta el mercado de la puericultura en lo referente a los artículos de aseo y cosméticos, por tal motivo fue imperativo diseñar y estructurar una estrategia de ventas gerenciable, coherente y sostenible en el tiempo, que le permitiera a la empresa tener desde la selección de sus vendedores, un personal comprometido y competitivo a nivel profesional que le ayude a aumentar los niveles de ventas actuales y futuros. A través del método empírico – analítico, se pudo concluir que si la empresa agranda y profesionaliza su estructura comercial podrá lograr una mayor y mejor penetración del mercado actual, bajo los métodos y procesos de efectividad comercial propuestos a lo largo de la investigación, los cuales están fundamentados en las más recientes investigaciones realizadas a nivel mundial en estrategias de ventas.

INTRODUCCIÓN

Para Raúl Fernando Chamoso Vedia “Los cambios sucedidos en el contexto general de las actividades mercadológicas han dado actualmente un fuerte valor a la actividad de ventas. En efecto ahora no sólo se requiere colocar simplemente en el mercado los artículos que produce determinada empresa sino que se necesitan verdaderos analistas a fin de interpretar los deseos de los clientes y transmitirlos a la empresa para que esta efectúe las acciones necesarias para satisfacerlos. Se requiere además una buena combinación de sus habilidades, experiencia y técnica de ventas a fin de ganar a la competencia y convencer a los consumidores con quienes trate”.

Es por esto que la magnitud de la fuerza de ventas es una de las decisiones más importantes que enfrentan los ejecutivos en muchas industrias. En la práctica, esta decisión está afectada por otros elementos en la mezcla de mercadotecnia e influye sobre la estrategia total de la misma. Las opciones específicas elegidas, dependen de los costos relativos y de las tareas de ventas requeridas para análisis de las soluciones intermedias. Este trabajo pretende describir precisamente, toda una estrategia de ventas que permita vislumbrar de manera detallada su injerencia no sólo en la mezcla de mercadotecnia sino también en los procesos estratégicos de la empresa.

Así pues, y con el fin de lograr una mayor participación del mercado, la compañía EUREKA KIDS (empresa objeto de estudio de este trabajo) es consciente que su departamento de ventas no está debidamente formado, direccionado y preparado para afrontar los retos actuales, trayendo como consecuencia un bajo nivel de ingresos en forma continua, presentándose insatisfacción, clima laboral desfavorable y constante desvinculación; por esta razón este trabajo tiene como objetivo central, el “DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE

VENTAS DE LA EMPRESA EUREKA KIDS”, la cual le permita tener desde la selección de sus vendedores, un personal comprometido con la empresa y competitivo a nivel profesional que le ayude a aumentar los niveles de ventas actuales y futuros, abarcando mayores territorios con estrategias de ventas y de servicio claramente definidas.

La empresa EUREKA KIDS, es una compañía Colombiana que cuenta con presencia en las principales regiones del país desde hace más de treinta años, apostándole a la producción y comercialización de productos de aseo y cosméticos para el cuidado de bebés y niños hasta los ocho años de edad. Hoy por hoy, el sector en el que está inmerso esta organización, el de la Puericultura, ha venido teniendo un crecimiento escalonado y sostenido, debido a diferentes variables, entre las que se destaca un consumidor conocedor del mercado y exigente en la calidad del producto. La gran especialización de este sector, sumado a la gran oferta de productos, líneas y categorías que ofrecen distintas compañías, se convierte en un gran reto que EUREKA KIDS debe enfrentar si quiere seguir vigente.

La estrategia de ventas es un pilar fundamental de la estrategia integral de la empresa, ya que en ella se definen las acciones que contribuirán a su crecimiento, a su posicionamiento en cada uno de los segmentos de mercado y a alcanzar la rentabilidad esperada. Es así como esta propuesta busca suministrarle a la empresa EUREKA KIDS, un plan estratégico que sirva de apalancamiento para generar valor económico y una fuente importante para influir en la generación de impacto social de la empresa.

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

¿Qué ventajas competitivas le representa a la empresa “Eureka Kids” un modelo de estratégico de ventas?

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

La empresa Eureka Kids, es una compañía Colombiana que cuenta con presencia en las principales regiones del país desde hace más de treinta años, apostándole a la producción y comercialización de productos de aseo y cosméticos para el cuidado de bebés y niños hasta los ocho años de edad. Hoy por hoy, el sector en el que está inmerso ésta organización, el de la Puericultura, ha venido teniendo un crecimiento escalonado y sostenido, debido a diferentes variables, entre las que se destaca un consumidor conocedor del mercado y exigente en la calidad del producto. La gran especialización de este sector, sumado a la gran oferta de productos, líneas y categorías que ofrecen distintas compañías, se convierte en un gran reto que Eureka Kids debe enfrentar si quiere seguir vigente.

Teniendo en cuenta el panorama anterior y los propósitos de la empresa de lograr una mayor participación del mercado, la compañía es consciente que su departamento de ventas no está debidamente formado, direccionado y preparado para afrontar los retos actuales, trayendo como consecuencia un bajo nivel de ingresos en forma continua, presentándose insatisfacción, clima laboral desfavorable y constante desvinculación; por tal motivo es imperativo diseñar y estructurar una estrategia de ventas gerenciable, coherente y sostenible en el tiempo, que permita a Eureka Kids tener desde la selección de sus vendedores, un personal comprometido con la empresa, y competitivo a nivel profesional que le ayude a aumentar los niveles de ventas actuales y futuros.

1.1.1 Sistematización del problema

- ¿Cuál debe ser la planificación estratégica de ventas de la compañía?
- ¿Cómo debe ser la estrategia comercial?
- ¿Cuáles deben ser los canales de distribución requeridos para cubrir el mercado?
- ¿Cómo debe ser la estructura del departamento de ventas?
- ¿Cómo debe ser el proceso de selección de vendedores?
- ¿Cuál es el costo proyectado de la estructura comercial propuesta?

1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Temática y conceptual. Diseño y estructuración de la estrategia de ventas de la Empresa “Eureka Kids”.

1.2.2 Espacial. Medellín, Antioquia, Colombia.

1.2.3 Temporal. Julio de 2014 a Junio de 2015.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La estrategia de ventas es un pilar fundamental de la estrategia integral de la empresa, ya que en ella se definen las acciones que contribuirán a su crecimiento, a su posicionamiento en cada uno de los segmentos de mercado y a alcanzar la rentabilidad esperada. Es una de las principales palancas para generar valor económico y una fuente importante para influir en la generación de impacto social de la empresa.

En la actualidad, toda organización competitiva, cualquiera que sea su naturaleza, basa su gestión y funcionamiento sobre un concepto que se considera fundamental: la estrategia. La estrategia es el arte de dirigir las operaciones para el logro de los objetivos de la organización, para que ésta funcione de manera eficiente. Para esto, la organización debe definir claramente lo que quiere conseguir y la manera en cómo lograrlo y posteriormente un sistema de control que le ayude a seguir la directriz fijada.

Por tanto una estrategia de ventas es la forma en cómo vamos a generar impulsos y satisfacer las necesidades mediante el pago de un precio por una transferencia de un producto, servicio, idea, etc. hacia los clientes actuales y potenciales.

La Especialización en Mercadeo Gerencial tiene dentro de uno de sus módulos la “Gerencia y Estrategia de Ventas”, el cual tiene como objetivo “permitir al estudiante adquirir bases sólidas para entender los procesos asociados a la gerencia de ventas, de forma que esté en capacidad de diseñar, estructurar y administrar un sistema de fuerza de ventas en una compañía, en respuesta a los objetivos estratégicos de esa empresa, bajo un entorno altamente competitivo”. Por lo anterior, consideramos que existe una perfecta articulación entre la Especialización y el tema objeto de estudio, pues muy seguramente hará parte fundamental de nuestra labor como gerentes de mercadeo, y será parte fundamental del perfil profesional que podremos ofertar a diferentes empresas.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 General

Diseñar y estructurar la estrategia de ventas de la Empresa “Eureka Kids, con el fin de consolidar su departamento de ventas, y lograr una mejor y mayor penetración en el mercado por parte de los vendedores.

1.4.2 Específicos

- Establecer la estrategia comercial más conveniente para la compañía de acuerdo a los productos que maneja y los planes de crecimiento que tiene actualmente.
- Determinar la estructura jerárquica y funcional más adecuada acorde con la estrategia comercial previamente determinada.
- Establecer el plan de trabajo que deben seguir los vendedores así como los mecanismos de seguimiento y medición comercial que proporcionen información constante y real de sus ventas.

2. DISEÑO TEÓRICO

2.1 REFERENTE CONCEPTUAL

- **Ventas:** Desde una perspectiva general, la "venta" es la transferencia de algo (un producto, servicio, idea u otro) a un comprador mediante el pago de un precio convenido. Bajo la mirada de la mercadotecnia, la "venta" es toda actividad que incluye un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor 1) identifica las necesidades y/o deseos del comprador, 2) genera el impulso hacia el intercambio y 3) satisface las necesidades y/o deseos del comprador (con un producto, servicio u otro) para lograr el beneficio de ambas partes.
- **Vendedor:** Es aquella persona que efectúa la acción de vender algo, ya sea detrás de un mostrador o yendo a obtener los pedidos mediante la búsqueda de prospectos, la comunicación de un determinado mensaje, la acción de brindar un determinado soporte y la obtención de información de los clientes, para de esa manera, lograr una situación de compra y venta en la que ambas partes, el comprador y el vendedor, se benefician mutuamente. Todo esto, a cambio de una remuneración o pago por su trabajo y por los resultados que obtiene.
- **Fuerza de ventas:** La fuerza de ventas es el conjunto de vendedores con los que cuenta la empresa, es aquello que generalmente enlaza la empresa con los clientes actuales y potenciales. La fuerza de ventas representa a la empresa ante los clientes y les asesora en lo que sea necesario, mientras que por otro lado avisa a la empresa acerca de datos que pueden interesar de los clientes como las preocupaciones o quejas.
- **Estrategia comercial:** La Estrategia Comercial es el plan para llevar los productos al mercado y sobrevivir en el tiempo. Consisten en acciones que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos relacionados con el marketing,

tales como dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado. Esta estrategia comercial o estrategia de marketing, es una combinación de herramientas que le permitirán a la empresa llegar al mercado que busca.

- **Departamento de ventas:** El departamento de Ventas es el representante del cliente dentro de la empresa. Su función radica en maximizar, satisfacer y motivar al consumidor para elevar la rentabilidad de la propia empresa por el incremento de su participación en el mercado. Igual importancia tiene la actividad de la venta como el servicio de posventa. La venta favorece la primera compra y la posventa favorece a mantener al cliente para ventas posteriores. La Función principal del departamento de Ventas es establecer el contacto efectivo y personal con el cliente con el fin de realizar la venta. El departamento de ventas se encarga de realizar las siguientes actividades: Elaborar pronósticos de ventas, Establecer precios, Identificar aquellas zonas que resultan problemáticas, Realizar promociones de ventas, Llevar un control y análisis de las ventas.

- **Presupuesto de ventas:** El presupuesto de ventas es una herramienta valiosa que otorga una dirección a la compañía en lo que refiere a sus ventas esperadas, además, ayuda a mejorar la rentabilidad de la empresa. Las compañías crean un plan financiero teniendo en cuenta la cantidad de bienes y servicios que planea vender en el plazo de un año, y el precio al que esos bienes y servicios serán vendidos. El presupuesto además de incluir el costo de las ventas, también incluye el gasto de ventas y otros aspectos relacionados contablemente a este ejercicio.

- **Proceso de selección:** La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal, y viene luego del reclutamiento. Éste y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada,

de atención, de incremento en la entrada; por tanto, es una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva. La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien.

- **Puericultura:** La puericultura es la ciencia que se ocupa de los cuidados de salud del niño durante sus primeros años de vida.

En este sentido, la puericultura es una disciplina complementaria de la pediatría, asociada más específicamente a la pediatría preventiva, que se compone de una serie de técnicas, normas y procedimientos empleadas para ofrecerle al niño condiciones idóneas para un saludable desarrollo en sus aspectos físico, fisiológico, psicológico y social, desde el momento de su concepción (e incluso antes), hasta los seis años de edad, pudiéndose extender hasta la pubertad.

La puericultura, con el propósito de asegurar un óptimo crecimiento, atiende diferentes facetas relativas a la salud del niño, como el crecimiento, la nutrición, el desarrollo psicomotor, la inmunización y la prevención de enfermedades, y el desarrollo de aptitudes y habilidades de lenguaje, así como todo lo referente a las condiciones del entorno (físico, social) de su desarrollo.

El objetivo fundamental de la puericultura es asegurar las condiciones ideales para que la población infantil pueda tener un desarrollo saludable a nivel fisiológico, psicológico y social.

- **Producto de aseo y limpieza:** Es aquella formulación cuya función principal es aromatizar el ambiente, remover la suciedad y propender por el cuidado de

utensilios, objetos, ropas o áreas que posteriormente estarán en contacto con el ser humano.

- **Producto de higiene:** Es aquella formulación que posee acción desinfectante demostrable y puede o no reunir las condiciones de los productos de aseo y limpieza.
- **Seguridad:** Es la característica de un medicamento según la cual puede usarse sin mayores posibilidades de causar efectos tóxicos injustificables. La seguridad de un medicamento es una característica relativa.
- **Toxicidad:** Es la capacidad del producto de generar directamente una lesión o daño a un órgano o sistema.
- **Buenas prácticas de manufactura.** Son las normas, procesos y procedimientos de carácter técnico que aseguran la calidad de los medicamentos, los cosméticos y las preparaciones farmacéuticas a base de recursos naturales
- **Cosmético:** Es una formulación de aplicación local, fundamentada en conceptos científicos, destinada al cuidado y mejoramiento de la piel humana y sus anexos, sin perturbar las funciones vitales, sin irritar, sensibilizar, o provocar efectos secundarios indeseables atribuibles a su absorción sistémica.
- **Excipiente:** Aplicable a los medicamentos y las preparaciones farmacéuticas a base de recursos naturales. Es aquel compuesto o mezcla de compuestos que en las concentraciones presentes en una forma farmacéutica, no presenta actividad farmacológica significativa. El excipiente sirve para dar forma, tamaño y volumen a un producto y para comunicarle estabilidad, biodisponibilidad, aceptabilidad y facilidad de administración de uno o más principios activos. En la medida en que los excipientes afectan la liberación del principio activo, ellos

pueden afectar la actividad farmacológica del producto a través de cambios en su biodisponibilidad.

2.2 REFERENTE SOCIO JURÍDICO

La fabricación, distribución y comercialización de productos de aseo y cosméticos, se encuentra reglamentado por el Decreto 677 de 1995, “por el cual se reglamenta parcialmente el Régimen de Registros y Licencias, el Control de Calidad, así como el Régimen de Vigilancia Sanitaria de Medicamentos, Cosméticos, Preparaciones Farmacéuticas a base de Recursos Naturales, Productos de Aseo, Higiene y Limpieza y otros productos de uso doméstico y se dictan otras disposiciones sobre la materia”.

De igual manera dicho Decreto dentro de sus disposiciones generales reglamenta dentro de su ámbito de aplicación todo “lo referente a la producción, procesamiento, envase, expendio, importación, exportación y comercialización” de dichos productos.

Distintas a las disposiciones legales que deben cumplirse por la empresa dentro de su ejercicio diario, Eruka Kids debe cumplir a satisfacción todos los aspectos de la ley antes mencionada, toda vez que su actividad se enmarca en este ámbito jurídico y las disposiciones emanadas por el INVIMA.

2.3 REFERENTE CONTEXTUAL

Las ventas de productos de higiene y cosmética se mantienen estables en los últimos meses dentro de los establecimientos especializados en puericultura. Aunque no es una de las categorías principales dentro de la oferta de las tiendas, los distribuidores de estos productos consideran que es importante contar con

ellos en sus catálogos ya que los artículos para bebé suelen ser una compra adicional con la que los clientes no contaban antes de entrar en el punto de venta.

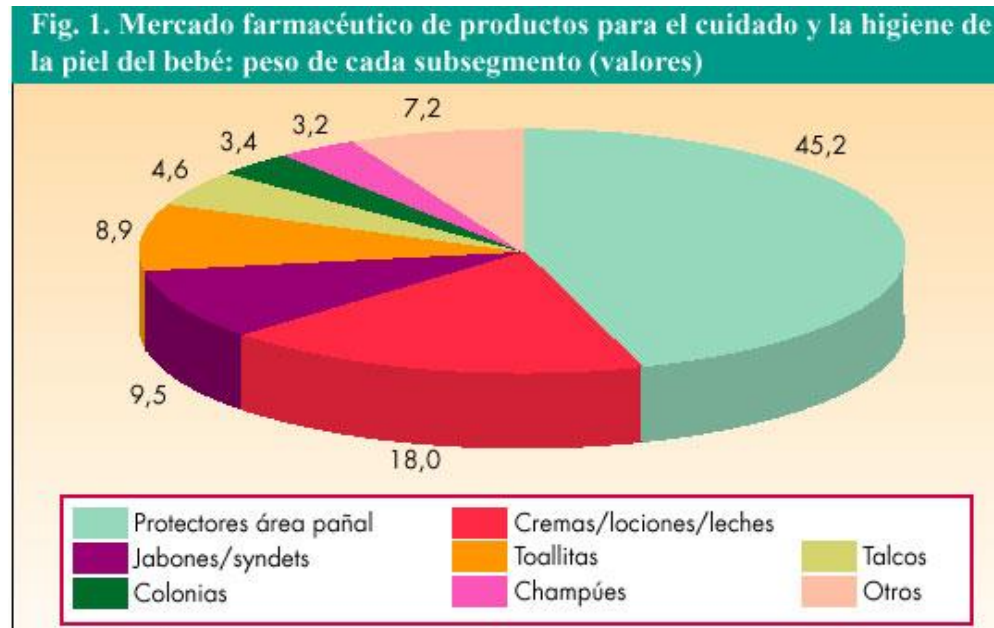
Los padres son conscientes de la importancia de usar productos específicos para la piel y el cuidado del bebé. Así, los detallistas especializados consideran que los artículos de higiene y cosmética son un complemento esencial en sus puntos de venta.

Los profesionales señalan que son productos que no suelen prestarse entre familiares y amigos, normalmente por cuestiones de higiene, o que se gastan (como cremas, champús y colonias) y se tienen que comprar continuamente.

No es la categoría que les reporta mayores beneficios, pero es necesario cubrir todas las necesidades de los consumidores cuando acuden a la tienda. Además, una de las estrategias que está reportando mayor satisfacción a los detallistas es la elaboración de cestas personalizadas, que se están convirtiendo en un buen reclamo para regalar al recién nacido por ajustarse al presupuesto solicitado y con los productos demandados.

En cuanto a los artículos más demandados, en cosmética destacan la crema para el cambio de pañal, la crema hidratante corporal y la colonia, entre otros. Y respecto a los de higiene, encontramos las bañeras, los orinales y las esponjas de baño.

Figura 1. Mercado farmacéutica de productos para el cuidado y la higiene de la piel del bebé: peso de cada subsegmento (valores)



Fuente: tomado de la página web www.elsevier.es

Los padres buscan productos funcionales y, aunque el precio lo tienen muy presente, se dejan asesorar por los detallistas personalizados, ya que no suelen ser artículos de un precio elevado, además le dan bastante importancia a la marca, ya que suele garantizar calidad y seguridad.

Internet se ha convertido en un canal de venta que crece continuamente, ya que en porque si los consumidores tienen claro la marca y el producto que necesitan (porque ya lo han comprado anteriormente), lo que priorizan es donde lo pueden conseguir más barato.

Los consumidores acuden a las farmacias a comprar productos de higiene y cosmética porque dan imagen de profesionalidad y confianza, mientras que prefieren las grandes superficies los que priorizan el precio.

2.3.1 Tendencias

La individualidad, la multifuncionalidad, la seguridad, el diseño y la sostenibilidad siguen siendo los factores clave cuando se trata del desarrollo de nuevos productos de puericultura, de acuerdo con el informe de tendencias de Kind + Jugend 2014. Estas son las siete tendencias principales en el diseño del producto, y otras cinco tendencias en internacionalización en el sector de la puericultura.

Muebles; individuales, naturales y combinables. Los muebles para niños de esta temporada son de alta calidad y fabricados con gran atención al detalle. Los materiales naturales siguen en boga y los consumidores buscan además productos libres de sustancias tóxicas. Se llevan maderas como el haya y el abedul, pero también el abeto y roble, con barnices, lacados, satinados y mates. Los colores claros también están al alza, especialmente en Alemania, con predominancia de blancos y grises. Los diseños retro siguen de moda, así como las formas modulares, gracias a las que los muebles pueden adaptarse para satisfacer las necesidades de los niños y crecer con ellos.

Sillas auto seguras y también cómodas. Además de empezar a adaptarse a la nueva norma europea i-Size, que garantiza un mayor nivel de seguridad, los sistemas de retención infantiles también son cada vez más cómodos, con más espacio para las piernas y prestan también atención a que el niño pueda disfrutar de mejores vistas. En el caso del grupo 0+, los fabricantes se centran en la inclinación, ofreciendo soluciones nuevas e innovadoras. También se presta especial atención a la correcta instalación del asiento, ofreciendo información y recursos audiovisuales.

Cochecitos y sillas de paseo: ligeros y multifuncionales. Las sillas de paseo son cada vez más versátiles: las hay deportivas, clásicas, futuristas, elegantes y retro, ya que siguen considerándose una expresión de individualidad y estilo.

También son cada vez más ligeras y ocupan menos espacio, prestando asimismo atención a la ergonomía tanto de adultos como de niños. Los fabricantes están también respondiendo a los deseos de aquellos padres que esperan poder usar las sillas de paseo inmediatamente después de que nazca el niño.

Mochilas portabebés: una amplia gama de diseños. Las mochilas portabebés ofrecen a los recién nacidos una sensación de seguridad y comodidad. Vienen en diseños llamativos, así como con rayas, estampados y decorados con patrones gráficos.

Juguetes para todos los sentidos. Los padres quieren estimular a sus hijos lo antes posible y los fabricantes de juguetes responden a este deseo con una gran variedad de productos sofisticados y de alta calidad, con especial atención a los materiales, la seguridad y el aprendizaje lúdico. Además, el juego, el deporte y la diversión se unen en muchos productos.

Higiene: la importancia de los materiales. En el sector de productos de higiene se da gran valor a la sostenibilidad y al uso de sustancias inocuas. El diseño, la ergonomía y el aprendizaje temprano también juegan un papel importante. Los productos se basan asimismo en las nuevas tecnologías implementadas, los colores modernos y los nuevos diseños.

La importancia de los detalles en el textil. En todo el sector de accesorios textiles, se da gran importancia a la calidad, el confort y la seguridad, cumpliendo asimismo con los estándares ecológicos y biológicos. Se usan especialmente el algodón, el lino y el cuero, además de materiales transpirables y que repelan la suciedad y el agua, siendo además lavables y ligeros. Los bolsos cambiadores de hoy en día no son sólo funcionales y prácticos, sino también elegantes y adecuados, ofreciendo una gran variedad de formas y colores.

2.3.2 Los principales mercados

Europa sigue siendo el principal comprador de los productos de puericultura españoles, en especial Portugal, Francia, Italia, el Reino Unido y Alemania. Aunque la natalidad está estancada, la UE es el tercer mercado global, tras China e India, sumando más de 500 millones de habitantes. También ayudan la proximidad geográfica, la divisa y la regulación comunes, y la libertad de movimientos.

Europa del Este y Rusia son mercados en crecimiento. De hecho, Rusia es el segundo mercado para las compañías del sector tras la UE.

Oriente Próximo es un cliente cada vez más apreciado, gracias a la tendencia al alza de la población infantil de una región que busca productos de calidad y seguros.

China también ofrece muchas oportunidades. No sólo debido a su numerosa población y al hecho de que muchas empresas fabrican sus productos en el país, sino también por la creciente atención de las familias chinas a la calidad y a la seguridad, que también se está viendo impulsada por la nueva regulación, por ejemplo destinada a obligar al uso de las sillas auto.

América Latina sigue siendo uno de los destinos principales para los productos de puericultura de las empresas españolas. El idioma ayuda a la exportación, así como el crecimiento económico, especialmente en países como México, que muestra altos índices de natalidad.

2.3.3 Análisis internacional

2.3.3.1 China. Desde la revista BabyChina, Jana Robles, CEO de la empresa, detalla que actualmente China es el segundo país que más consume productos de puericultura, solo por detrás de los Estados Unidos.

- **Fabricación:** El sector de la industria de la puericultura en 2014 se dirigió hacia la producción a gran escala y de mejor calidad. A junio de 2014 el número total de fabricantes de puericultura alcanzó los 2.420.

- **Canales de venta:** En los últimos años, además de los tradicionales supermercados y tiendas de puericultura, los canales de venta del sector de la puericultura en China han abierto nuevas plataformas online. Los supermercados han sido el canal dominante para artículos de puericultura (como productos de higiene o leche en polvo).

- **Venta online:** Según varios análisis, el rápido crecimiento de las ventas online en el sector de la puericultura se debe a tres razones. Primeramente, los padres de la generación de 1980 y 1990 se han convertido en el mayor grupo consumidor. En segundo lugar, hay problemas de calidad en el mercado chino, especialmente con la leche en polvo. Es por esta razón que los padres están más dispuestos a comprar productos online. En tercer lugar, los grandes suministradores online se centran en vender una completa gama de productos.

- **Consumo en el sector infantil:** Encontramos que la calidad y la marca son los elementos más valorados.

2.3.3.2 Bélgica. De la revista profesional belga KBOUTIQUE, Patrick Vandenkendelaere, resalta el crecimiento del comercio electrónico en el sector de la puericultura y un mercado de segunda mano que gana peso.

- El incremento de ventas online operadas por compañías extranjeras y un mercado de segunda mano creciente han hecho que muchos pequeños comerciantes deban cerrar sus negocios o especializarse en uno o dos nichos de mercado.
- Una de las principales estrategias de los puntos de venta son la puesta en marcha las listas de nacimiento.
- El comercio electrónico está creciendo y ya supone el 16% del total de las ventas.
- El 2014 no fue un buen año para el sector.

2.3.3.3 Italia. De la revista profesional italiana Il Giornale dell'infanzia, Daniele Caroli, valora que el gasto medio en productos de puericultura ha ido disminuyendo en los últimos años, perjudicando principalmente a los artículos con un precio medio.

- Los coches de paseo y las sillas auto son las categorías más demandadas.
- Las exportaciones se han incrementado porque el mercado doméstico crece en competitividad.
- Los minoristas especializados están pasando por tiempos difíciles, y en muchos casos los fabricantes y distribuidores deben financiarlos, retrasando los plazos de pago.
- Aunque crecen rápidamente, las ventas online no representan todavía un porcentaje significativo.

2.3.3.4 Noruega. De la revista profesional Norwegian trade journal Baby, Hobby & Toy, Paul Matheson de Glasenapp manifiesta que el mercado de la puericultura en éste país es muy conservador y presenta muy pocos cambios.

- El sector no ha sabido adaptarse a la coyuntura económica que está atravesando Europa, a lo que se le he añadido el descenso de los nacimientos.
- La existencia de la industria de productos de puericultura es escasa. El mercado se mueve a través de importadores y distribuidores.
- El comercio electrónico representa entre un 5% y un 10% del mercado de la puericultura.

2.4 REFERENTE HISTÓRICO

Consideramos que el tema no requiere hacer un análisis de historia

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 MÉTODO

Para esta investigación se utilizó el “método empírico – analítico” el cual se fundamenta en la percepción directa del objeto de investigación y del problema. Su aporte al proceso de investigación es resultado fundamentalmente de la experiencia. Estos métodos posibilitan revelar las relaciones esenciales y las características fundamentales del objeto de estudio, accesibles a la detección sensoperceptual, a través de procedimientos prácticos con el objeto y diversos medios de estudio. Su utilidad destaca en la entrada en campos inexplorados o en aquellos en los que destaca el estudio descriptivo.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Aplicada

3.3 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizará como un estudio de tipo mixto (descriptivo y prospectivo), señalando formas de conducta y actitudes del universo investigado, además de que comprueba la asociación entre variables de investigación.

La Prospectiva le da particular importancia al impacto de las tendencias y potencialidades que tiene el objeto de estudio. Se lleva a cabo mediante la consulta de fuentes secundarias complementadas, en este caso, con la asesoría de expertos que han tenido un largo recorrido y cuentan con basta experiencia en el tema.

3.4 FUENTES

3.4.1 Primarias. Dr. Rodrigo Jiménez Ordoñez, profesor del Módulo Gerencia y Estrategia de Ventas, Cohorte 64, Especialización en Gerencia de Mercadeo.

3.4.2 Secundarias

- Administración de ventas-Johnston y Marshall-Mc Graw Hill
- Gerencia de ventas-Soto, Ruiz, Echavarría-Mc Graw Hill

3.4.3 Variables. Consideramos que la variable económica incide directamente para viabilizar la propuesta, pues para que se lleve cabo, la empresa deberá contar con recursos específicos para invertir en talento humano, equipos y herramientas de trabajo.

4. LA EMPRESA

4.1 RESEÑA HISTÓRICA

EUREKA KIDS S.A.S y sus dos líneas de producto Eureka Baby (ERK Baby), para niños de 0 a 5 años y Eureka Kids (ERK Junior) para niños de 5 a 8 años de edad, surge como idea, después que el Sr. Santiago Trujillo Vélez tuviera su primer hijo y descubriera que la oferta en el mercado Colombiano con productos de calidad y estándares similares a los americanos para los más chicos era limitada y bastante costosa. Así nace entonces EUREKA KIDS S.A.S., como una marca innovadora en el mercado, con propuestas arriesgadas y nuevas ideas para niños desde los 0 a 8 años, teniendo sus dos líneas.

EUREKA KIDS es una empresa familiar establecida en la ciudad de Pereira – Risaralda, fundada en 1980 por el Sr. Santiago Trujillo Vélez como una sociedad unipersonal y que actualmente se encuentra consolidada como líder en el mercado Colombiano de productos de aseo y cosméticos para el cuidado de bebés y niños hasta 8 años de edad.

Dedicada a la investigación, producción y comercialización de artículos de excelente precio y calidad, con marca propia, con presencia en todo el territorio nacional a través de distribuidores y representación directa en ciudades principales como Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla y Pereira.

Nuestra planta de producción cumple con los más exigentes estándares de calidad y certificaciones internacionales en buenas prácticas en manufactura.

La compañía tiene 200 empleados, con vinculación directa quienes cuentan con su experiencia y compromiso con el desempeño de sus funciones como pilares fundamentales de crecimiento personal y profesional.

Durante las más de 3 décadas en el mercado Colombiano EUREKA, ha evolucionado tanto corporativamente como en su portafolio de productos desde una concepción clásica basada en tradiciones familiares de madres y abuelas para el cuidado de bebés y niños hasta llegar a ser una marca moderna, con equipo y maquinaria de última tecnología, que permite ofrecer al mercado productos de alta calidad competentes incluso con importados de marcas altamente posicionadas a nivel mundial.

Sus socios se han preocupado por conservar el valor humano inculcado por su fundador, ser una compañía de personas para personas, esto es, fomentar valores de pertenencia, solidaridad, respeto y reconocimiento de manera horizontal y vertical; lo cual se refleja en una gran estabilidad de su personal.

4.2 MISIÓN

Somos una compañía comprometida con las familias colombianas al entregarles productos de alta calidad para el cuidado y aseo de bebés y niños hasta 8 años de edad, mejorando su calidad de vida con soluciones innovadoras ajustadas a las necesidades de esa importante etapa.

4.3 VISIÓN

EUREKA KIDS en el año 2025 será la empresa líder, reconocida a nivel nacional por la innovación, calidad y competitividad de sus productos de aseo y cuidado personal de bebés y niños; Comprometida con el bienestar de las personas que conforman su entorno.

4.4 FACTORES DE ÉXITO

La Compañía EUREKA KIDS ha enfocado todos sus esfuerzos en la preservación, fomento y difusión de valores partiendo de pilares corporativos como:

- **Respeto por los seres humanos:** En EUREKA KIDS se trabaja día a día desde la tolerancia y el reconocimiento de habilidades y talentos de cada uno de sus funcionarios entendiendo y respetando sus diferencias.
- **Ética:** En nuestra empresa se fomenta una clara política de manejo de relaciones entre las personas de la organización enmarcado en de principios de honestidad, rectitud, integridad y equidad que preserven la moralidad y tradición de la compañía.
- **Responsabilidad:** Cumplimiento de compromisos y deberes, aceptando la responsabilidad por los actos que se deriven del comportamiento personal y profesional de cada uno de sus funcionarios.
- **Compromiso:** Al interior de la organización existen personas que entregan lo mejor de su ser, con un enfoque común en el logro de los resultados propuestos y esperados por la empresa.
- **Productividad:** Partiendo de la capacitación y actualización permanente el personal se desempeña eficiente y eficazmente enfocado en el progreso, innovación y desarrollo de la organización
- **Calidad:** La empresa ha fundamentado su portafolio en procesos de investigación, desarrollo y fabricación de productos medidos con altos estándares de calidad, integrando en ellos el talento humano y en el servicio, para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente interno y externo.

- **Competitividad:** Fomento de la competitividad mediante análisis internos y externos de mercados, consultando permanentemente los requerimientos y expectativas de sus clientes; en busca de la satisfacción oportuna y ajustada de sus necesidades obteniendo así, posicionar comercialmente una marca exitosa.
- **Innovación:** Apertura permanente al conocimiento de desarrollos tecnológicos mundiales, participando en eventos de actualización y ferias internacionales; desarrollando nuevos proyectos, que permitan anticiparse proactivamente y propositivamente a los requerimientos del mercado.
- **Respeto por el medio ambiente:** Reconocimiento del medio ambiente como base fundamental para el sostenimiento de la industria y la sociedad en general.
- **Transparencia:** Interacción permanente con el entorno, con programas de soporte, capacitación y tutoriales a clientes actuales y potenciales (mamás) así como seguimiento a crecimiento y desarrollo de los bebés.

4.5 IMAGEN CORPORATIVA

El nombre de la marca va muy ligado a la imagen que se desea proyectar, una marca innovadora y con grandes ideas para vestir a los niños, por esto los colores en su imagen son amarillo, ya que la exclamación «Eureka» es utilizada hoy en día como celebración de un descubrimiento, hallazgo o consecución que se busca con afán; el color azul, ya que es uno de los colores preferidos por casi un 80% de las personas y el verde para crear un ambiente cromático agradable, divertido y alta recordación para los visitantes a sus tiendas o compradores ocasionales.

Eureka Kids cuenta con un logo principal y dos logos que representan sus líneas. El primero es un cohete multicolor que trae pegado consigo el eslogan de la compañía: “Innovación en grande para su pequeño mundo” y el nombre de la misma. El segundo logo es una nave espacial que representa la línea Eureka Babys, la cual se presenta en las siglas “E.R.K. Babys”, para bebés de 0 a 5 años. Finalmente, el tercer logo, es un planeta que representa la línea Eureka Junior, la cual se presenta en las siglas “E.R.K. Junior”, para niños y niñas de 5 a 8 años.

El concepto que la empresa maneja es el de “espacio, universo”, teniendo en cuenta que son los chicos de esta edad los que nos presentan visiones fantásticas del mundo donde viven.

Figura 2. Imagen corporativa



5. DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE VENTAS

La estrategia de ventas define quienes son los prospectos y clientes de la Compañía, cual es la proposición de valor y como debe ser hecha la venta. Una estrategia de ventas exitosa:

- Enfoca la fuerza de ventas a atender los segmentos de mercado más atractivos para la empresa.
- Adapta la proposición de valor y el proceso comercial a las necesidades de cada segmento.
- Define el proceso de ventas más eficiente para comunicar el valor que se ofrece a los clientes.
- Ayuda a la fuerza de ventas a desarrollar relaciones de negocio que generen beneficio para la compañía y para el cliente.
- Permite que el énfasis de la venta se aleje del precio y se oriente en generar valor.

5.1 CATÁLOGO DE PRODUCTOS

Es una palabra griega que luego fue tomada por el latín “catalogus” significando “cata”= de arriba a abajo, y “log”= lenguaje. De este origen se deriva su aplicación a toda lista, nómina, o inventario ordenado, de cosas, personas o acontecimientos.

El Catálogo de Productos para nuestro caso no es más que una lista de los artículos con los que cuenta nuestra empresa y que los referencia explicando sus ventajas y usos para los distintos clientes. Dada la dinámica comercial de Eureka

Kids que se explicará más adelante, es muy común el uso de catálogos por el tipo de vendedores que la empresa utiliza, que como no llevan consigo toda la mercadería con que cuentan para vender, las agrupan según distintos criterios.

Eureka Kids tiene un portafolio de productos que se han creado en función del cuidado de su público objetivo, cumpliendo no sólo altos estándares de calidad, sino también llegando a los clientes con precios altamente competitivos. A continuación se hace una amplia descripción de estos productos:

PRODUCTO	LÍNEA	ASPECTOS TÉCNICOS	BENEFICIOS	PRECIO
Colonias	ERK Baby	Hipoalérgica, 0% alcohol con proteína de trigo, glicerina, efecto protector y suavizante dermatológicamente comprobada, ingredientes naturales. x 200 ml	La colonia ERK Baby cuenta con una fórmula enriquecida con glicerina para mantener humectada y con buena fragancia la piel de tu bebé.	\$21.000
	ERK Junior Niño	Hipoalérgica, 0% alcohol con proteína de trigo, dermatológicamente comprobada, ingredientes naturales. x 200 ml	La colonia ERK Junior es más delicada que otras colonias para niño porque no contiene alcohol y es hecha con ingredientes de origen natural.	\$14.600
	ERK Junior Niña	Hipoalérgica, 0% alcohol con proteína de trigo, dermatológicamente comprobada, ingredientes naturales. x 200 ml	La colonia ERK Junior es más delicada que otras colonias para niño porque no contiene alcohol y es hecha con ingredientes de origen natural.	\$14.600
Shampoo	ERK Baby	Fórmula suave x 200 ml, ingredientes de origen natural, fórmula biodegradable, hipoalérgica, probado bajo control dermatológico y pediátrico.	Limpia con suavidad no irritando el cuero cabelludo, facilidad para peinar y oftalmológicamente probado.	\$15.200
	ERK Niño	200 ml, fórmula suave con ingredientes naturales (aloe vera), con activos de fruta, envase con autocierre, plástico resistente.	Desenreda el cabello proporcionando brillo y suavidad, envase con practicidad de uso para cada niño.	\$12.150
	ERK Niña	200 ml, fórmula suave con ingredientes naturales (aloe vera), con activos de fruta, envase con autocierre, plástico resistente.	Desenreda el cabello proporcionando brillo y suavidad, envase con practicidad de uso para cada niño.	\$12.150
Crema Antipañalitis	ERK Baby	Con óxido de zinc al 13%, aloe vera y vitamina E. presentación x 60gr.	Suave protección para la piel, usándola diariamente ayuda a prevenir y luchar contra la irritación y leves quemaduras.	\$14.600

PRODUCTO	LÍNEA	ASPECTOS TÉCNICOS	BENEFICIOS	PRECIO
Crema Humectante	ERK Baby	Textura fluida y liviana, dermatológicamente probada, ingredientes de origen natural, hipoalérgica, 0% parabenos, x 100 ml.	La crema humectante ERK puede usarse desde el nacimiento, deja la piel flexible, suave y delicadamente perfumada.	\$15.100
	ERK Junior	Hipoalérgica, dermatológicamente probada, rica en emolientes, con aceite de jojoba y manteca de karité.	24 horas de hidratación sin sensación aceitosa, fórmula que se absorbe rápidamente hidratando la piel y ayudándolo a proteger de las agresiones externas que provocan resecamiento.	\$13.200
Aceite	ERK Baby	Dermatológicamente probado, disponible en 100 ml y 200 ml, hipoalérgico, preparado con aceite mineral de alta calidad, fórmula emoliente.	Remueve las costras y facilita el deslizamiento de las manos, eficiente para la remoción de células muertas, da protección e hidratación natural a la piel.	\$9.700
Baño Líquido	ERK Jabón Líquido	A base de limpiadores suaves, sin surfactantes ni parabenos. Limpia adecuadamente y protege las defensas naturales de la piel de los niños mayores de 4 años.	Permite la limpieza de la suave piel de los niños, gracias a su fórmula patentada que permite mantener el pH estable y evitando irritaciones en su piel	\$ 13.800
Biberones	ERK Baby	Presenta Un sistema de tetinas y biberones El biberón hecho con plástico polipropileno (PP) libre de sustancias tóxicas –ultra ligero, muy resistente e incluso conveniente para congelar • Tetina de silicona para biberón en talla 2 (6-18 meses) M (orificio mediano) para leche o fórmula ,	Los Biberones ERK presentan un cuello de extra ancho, facilita su limpieza y llenado • La forma del biberón es ligeramente curva para un agarre firme • La base del biberón es ancha para no permitir que se caiga • Disponible en una gran variedad de colores y	\$25.000

PRODUCTO	LÍNEA	ASPECTOS TÉCNICOS	BENEFICIOS	PRECIO
		La tetina ortodóntica para biberones con extra espacio para descansar los labios y la valvula anti cólicos hacen del consumo de líquidos lo más natural posible	combinación de diseños	
Chupos		Diseñado para los bebés desde los tres meses de edad y mayores, silicona libre de BPA y libre de látex para mayor resistencia, comodidad y durabilidad	Este chupete tiene una forma única que se ajusta cómodamente en desarrollo boca para ayudar a calmar y calmar a su bebé, sin inhibir el desarrollo normal.	\$8.900
Llama Dientes		Para el alivio de la dentición y para dar diversión. Ayuda a desarrollar mejores habilidades motoras y cognitivas, fácil de coger, sostener y masticar	El 100% de los materiales son no tóxicos. Ideal para niños de 6 + meses	\$9.400
Accesorios	Protectores para Toma Corrientes	Protección de enchufes, seguridad para niños. No es necesario retirarlo para la utilización del enchufe. Recomendado para enchufes de uso frecuente	Paquete por 6 protectores, seguros y discretos	\$7.000
	Protectores para esquinas	Esquinera de seguridad para niños, protección de cantos peligrosos. Realizada en suave silicona, resistente y atóxica. Contenido de 4 unidades adhesivas.	Diseños y colores variados para los niños	\$13.000
	Protectores para puertas	Dispositivo para evitar accidente con la zona del lateral de la puerta o maneta. Posición de activación y desactivación sin necesidad de extraer. Fijación con autoadhesivo	Ideal para cualquier tipo de puerta, su adhesivo no deja marcas ni manchas.	\$15.000

5.2 SEGMENTACIÓN

5.2.1 Geográficamente

- País: La comercialización de nuestros productos se da a conocer en el territorio Nacional (Colombia) Se espera cubrir inicialmente el mercado en Colombia y posteriormente exportar a algunos países.
- Región: Nuestro mercado objetivo es comprendido Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Pereira.

5.2.2 Demográficamente

- Según Edad: Nuestro mercado objetivo está enfocado hacia los más pequeños: Bebes y niños desde los 0 a los 8 años.
- Según Género: Tanto para niñas (femenino) como para niños (masculino)
- Según Ingresos: ya que nuestra oferta ofrece productos de altos y bajos precios lo que lo hace accesibles para toda clase de público. Existen 2 tipos de clientes:

Compradores que buscan los precios más bajos posibles pero sin huir de productos sofisticados.

Estilo propio de individuos de clase media-media y media-baja, que tienen un perfil muy similar al de la media nacional. Con equipamientos cerca nos a la media solo la superan ligeramente en mobiliario y óptica. Frecuentan todos los canales de

distribución. El consumo tiene, una justificación funcional, por lo que huyen de la sofisticación y los precios caros.

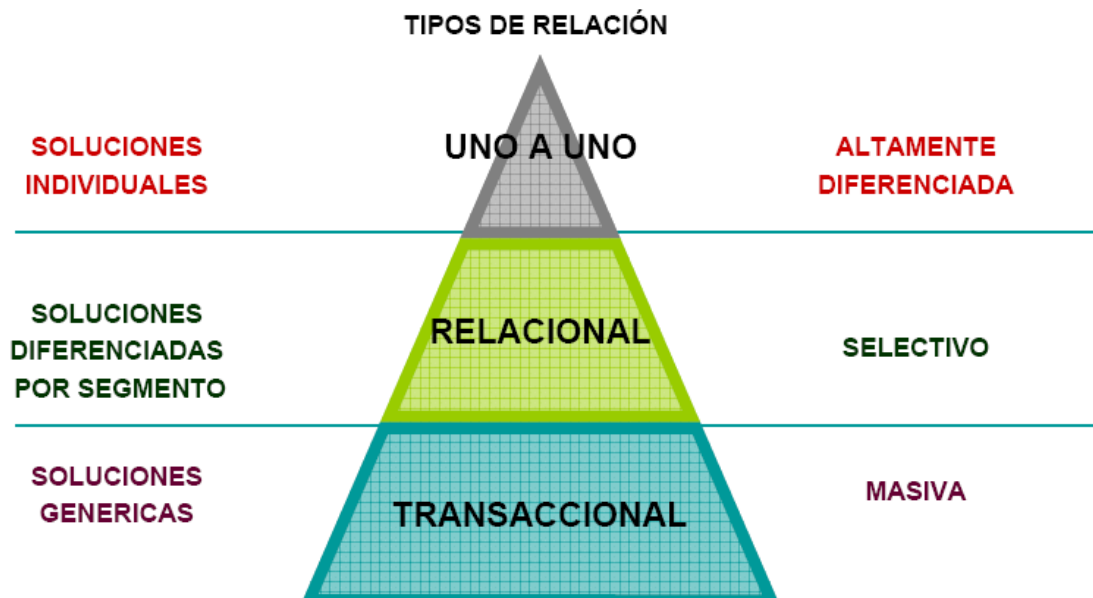
5.2.3 Pictográficamente

Según Necesidades: Se busca que esta población cuente con todos aquellos implementos de aseo personal y elementos útiles y vitales para su desarrollo en esta etapa denominada primera infancia, con elementos de alta calidad que suplan no solo las necesidades de los más pequeños sino también la de sus padres.

5.3 ENFOQUE DE VENTAS

En el argot popular se habla de tres enfoques Transaccional, Relacional y Uno a Uno.

Figura 3. Enfoques de ventas



Fuente: elaborado por el Dr. Rodrigo Jiménez Ordoñez, profesor del Módulo Gerencia y Estrategia de Ventas, Cohorte 64, Especialización en Gerencia de Mercadeo, Universidad de Medellín.

Teniendo en cuenta la imagen anterior, y que los productos que vende EUREKA KIDS son soluciones genéricas y masivas a las necesidades y gustos de los consumidores, podemos argumentar que el enfoque de la empresa es Transaccional, ubicándose en la base de la pirámide.

5.4 ORIENTACIÓN A LA VENTA

Existen diversos modelos de negocio que emplean las compañías dependiendo de un sin número de variables analizadas y determinadas de forma estratégica. La orientación a la venta se convierte en una de las variables con más peso, determinando “a quién” voy a vender mis productos, diferente de “a quién va dirigido mi producto” (léase segmentación de público objetivo). De acuerdo a lo anterior existen entonces distintas orientaciones a la venta, por ejemplo: venta al consumidor final, venta a negocios, venta a otras empresas, entre otras.

Eureka Kids ha definido que su orientación a la será “**venta a revendedores**”, el cual está orientado a identificar-Contactar-persuadir-fidelizar a intermediarios quienes revenden el producto, los cuales impulsan la marca gracias a su capacidad instalada, buen nombre y alcance que poseen. Estos revendedores van desde tiendas especializadas (pequeños y medianos minoristas como pañaleras, droguerías, etc.) hasta almacenes de cadena.

5.5 TIPO DE VENTAS

- **Venta Personal:** La empresa cuenta con vendedores zonificados que atienden directamente a clientes ubicados en las ciudades donde comercializamos nuestros productos.

- **Venta Telefónica:** Los representantes de venta zonificados también atienden sus bases de clientes fijos de manera directa a los cuales toman pedidos y cierran la venta.
- **Venta por Catálogo:** Esta modalidad se aplica única y exclusivamente para la venta a distribuidores autorizados.

5.6 TIPO DE VENDEDOR

Vendedor Externo o de Campo: El trabajo de nuestros vendedores consiste en visitar a nuestros clientes en el campo para solicitarles un pedido. Gran parte de las ventas que realizan este tipo de vendedores son pedidos repetitivos de clientes fijos, por tanto, el vendedor suele dedicar buena parte de su tiempo a las actividades de apoyo, como ayudar a los distribuidores con la promoción y capacitar a sus vendedores.

Estos vendedores son considerados "tomadores de pedidos externos"; sin embargo, es habitual que también se les asigne la búsqueda de nuevos clientes o se les encargue la introducción de nuevos productos en el segmento de clientes actuales.

5.7 EJECUCIÓN COMERCIAL

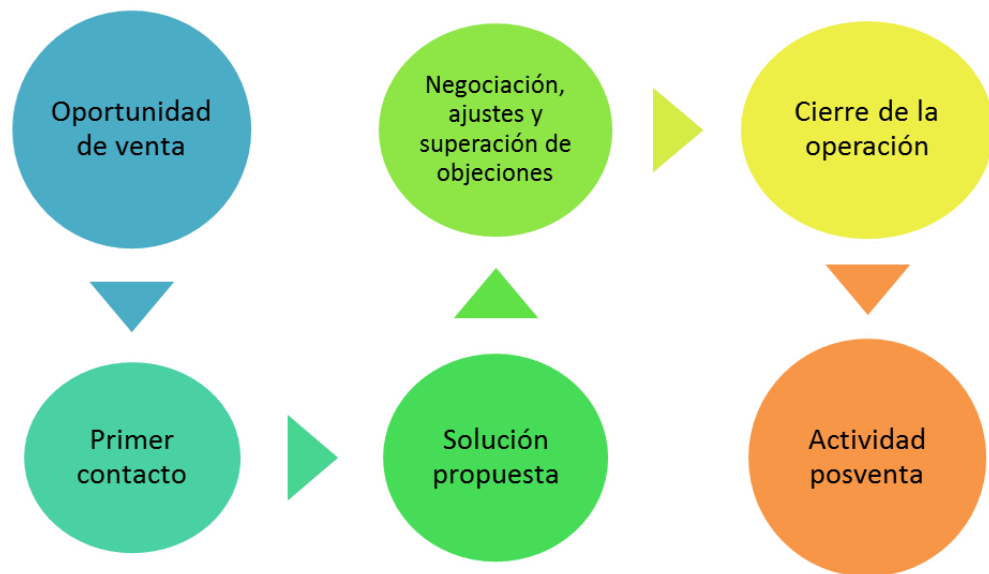
Aunque las ventas personales parezcan una tarea muy sencilla, completar una venta en realidad exige varios pasos. La ejecución comercial o ciclo de ventas no es más que una serie de pasos que un vendedor da para vender un producto o servicio específico. El proceso o ciclo de ventas tal vez sea único para cada producto o servicio, lo cual depende de las características de los mismos, del segmento de los clientes y los de procesos internos que ya funcionan dentro de la empresa, como la forma en la que se obtienen prospectos. Por tal motivo, y de

acuerdo a las variables antes mencionadas, Eureka Kids, define su propia ejecución comercial teniendo en cuenta los siguientes pasos:

- **Oportunidad de venta:** Se identifica una necesidad insatisfecha en un cliente potencial, que se desarrolla a través de herramientas de marketing (para que, por ejemplo, un cliente se sienta atraído por una vidriera o decida visitar un punto de venta). Este “llamado” invita a ambas partes a entrar en contacto.
- **Primer contacto:** Se establece la interacción entre vendedor y comprador que, de acuerdo a cómo se realice, puede o no conducir a una venta. Una llamada, un mail, una visita, la entrada de un cliente al local, constituyen un desafío, en el que se deben interpretar las necesidades para orientarlas hacia la oferta del negocio.
- **Solución propuesta:** El vendedor ofrece un “paquete de soluciones”, que abarca no solo el producto, sino la forma de pago, la entrega, y aspectos más subjetivos como la confianza, la credibilidad, la estética, etc.
- **Negociación, ajustes y superación de objeciones:** El potencial comprador rara vez responde afirmativamente al paquete propuesto, o éste puede ir construyéndose durante la interacción. Identificar cuáles son las objeciones, superar malentendidos y dar respuestas apropiadas, es la clave para llevar adelante la operación.
- **Cierre de la operación:** Si se llega a un acuerdo, es el momento de concretar: tramitar el pago, realizar la entrega, y cumplir todos los puntos establecidos.
- **Actividad posventa:** La venta no termina con la entrega del producto. Los procesos posteriores como la garantía, el cambio o la devolución son claves en la

satisfacción total del cliente. Sustener una buena relación hasta el final lleva a compras repetidas y recomendaciones.

Figura 4. Ejecución comercial



Fuente: elaborado por autores del proyecto

5.8 PLAN DE PROSPECCIÓN

- **Visita por Área:** Hacer recorridos por distintos puntos geográficos previamente definidos visitando locales comerciales incluidos en las zonas a las que queremos llegar.
- **Visita a Ferias Comerciales y Exposiciones:** Visitar exhibiciones donde coincidan distribuidores potenciales de nuestros productos por temas comunes a las necesidades y gustos que satisface nuestra empresa.
- **Eventos:** Realizar eventos con distribuidores potenciales donde se den a conocer los beneficios de vender nuestros productos.

5.9 DECISIÓN DE CANAL

El Canal de Distribución lo constituye un grupo de intermediarios relacionados entre sí, que hacen llegar los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales. De igual manera las decisiones sobre los canales de distribución dan a los productos los beneficios del lugar y los beneficios del tiempo al consumidor.

El benéfico de lugar se refiere al hecho de llevar un producto cerca del consumidor para que éste no tenga que recorrer grandes distancias para obtenerlo y satisfacer así una necesidad.

El beneficio de lugar se puede ver desde dos puntos de vista: el primero considera los productos cuya compra se favorece cuando están muy cerca del consumidor, el cual no está dispuesto a realizar un gran esfuerzo por obtenerlos. El segundo punto de vista considera los productos exclusivos, los cuales deben encontrarse solo en ciertos lugares para no perder su carácter de exclusividad; en este caso, el consumidor está dispuesto a realizar algún esfuerzo, mayor o menor grado, para obtenerlo según el producto que se trate.

Eureka Kids considera que el cumplimiento de estas variables garantiza no sólo una alta rotación de los productos y con esto e incremento en las ventas, sino también la satisfacción del cliente. Para tal fin la empresa definió dos canales de distribución muy cortos. El primero es la venta a grandes superficies las cuales a su vez venden directamente al consumidor final; el segundo canal es el que está enfocado a medianos o pequeños minoristas como pañaleras, droguerías, tiendas infantiles entre otros, con lo cual consideramos que llenamos el mercado en su totalidad, de acuerdo al tipo de productos que manejamos.

Figura 5. Canales



Fuente: elaborado por autores del proyecto

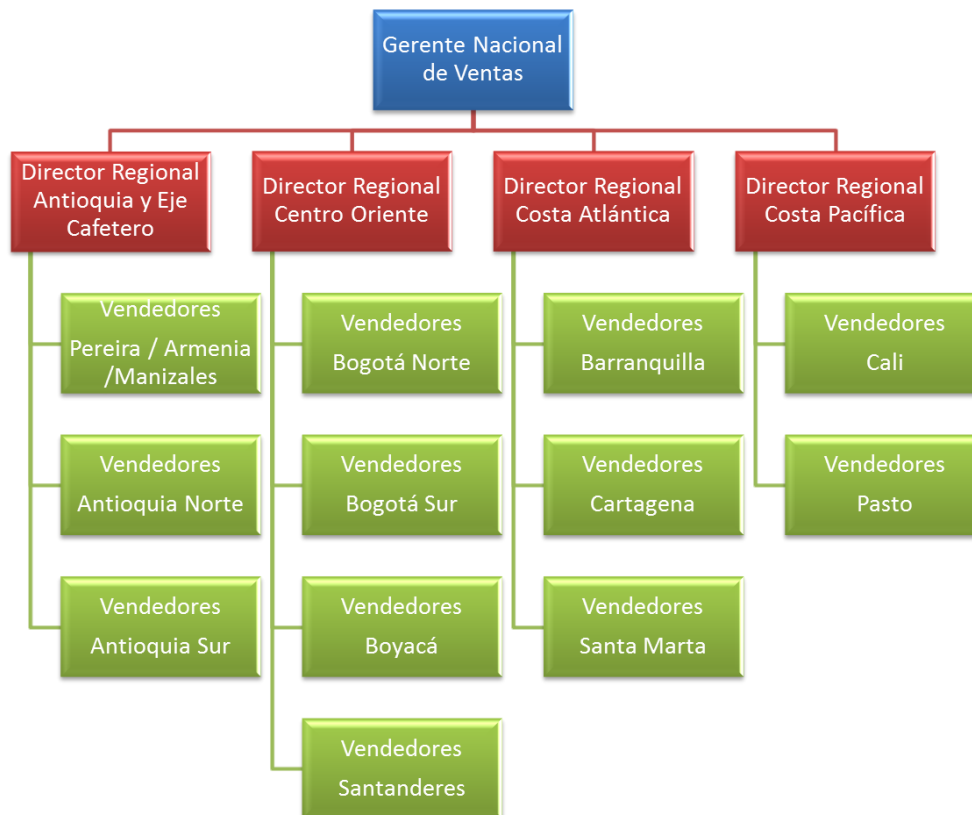
- **Longitud del Canal:** Cuenta con un número de intermediarios corto, libres y sin contrato de exclusividad
- **Tipo de Intermediario:** Entrega sus productos a grandes superficies y minoristas en el territorio nacional.
- **Anchura / Intensidad del Canal:** Intensiva, teniendo en cuenta que entrega sus productos a distribuidores, grandes superficies y minoristas con el fin de cubrir todo el mercado objetivo.
- **Tangibilidad del Canal:** Físico, porque la venta se hace personalizada.

5.10 ESTRUCTURA COMERCIAL PROPUESTA

Teniendo en cuenta los objetivos comerciales, el tamaño de la empresa, las necesidades del consumidor, y la forma de comercialización, se propone que Eureka Kids utilice una Estructura Comercial organizada de acuerdo a los territorios en los cuales hace presencia, es decir una Organización Geográfica, la cual permite a la empresa subdividir el país en varias zonas, considerando que así se logrará una mayor eficiencia de la labor comercial, así como la dirección, control y medición de la labor de cada uno de los vendedores.

Las funciones y perfiles de cada uno de los cargos que se muestran en la estructura, se muestran de forma específica en el anexo 1 de este trabajo.

Figura 6. Estructura comercial propuestas



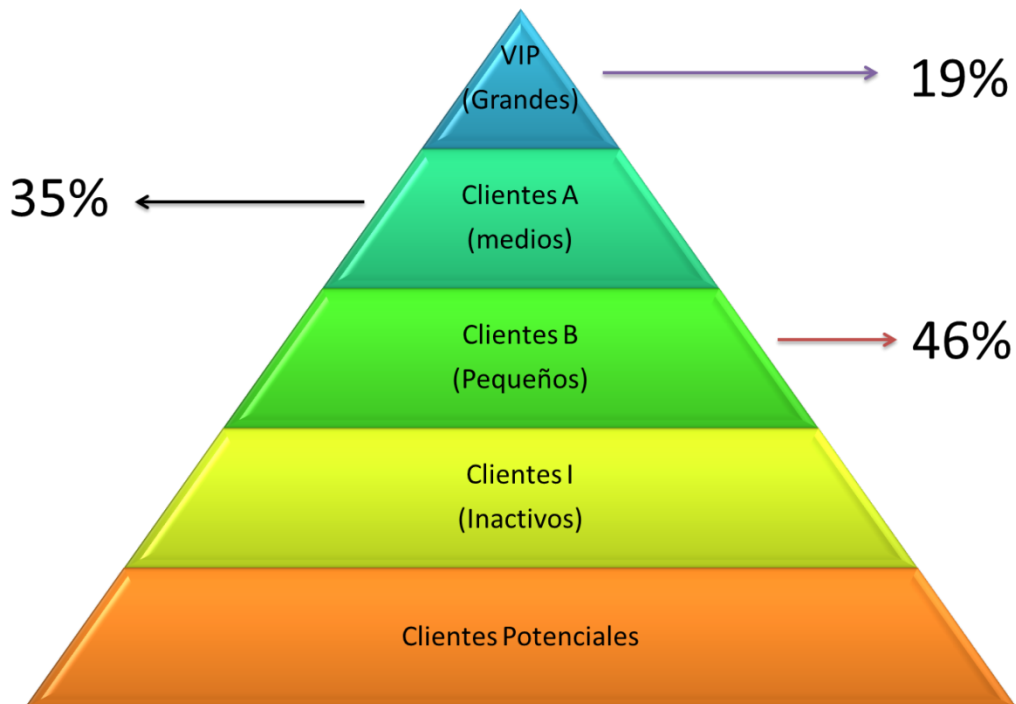
Fuente: elaborado por autores del proyecto

5.11 PIRÁMIDE DE CLIENTES

Tratando de visualizar la cartera de clientes, la forma más simple de imaginarla es como una pirámide donde en la parte más alta se encuentran los clientes de más alto potencial, que representan un porcentaje muy pequeño del total de los clientes, siguiendo con un segmento de clientes denominado mediano y que representan un porcentaje mayor al anterior. Luego encontramos el mayor porcentaje con los llamados clientes pequeños. La base de la pirámide se complementa con los clientes inactivos y los potenciales, los cuales siguen siendo un mercado importante que la empresa debe conquistar.

Eureka Kids tiene identificada su pirámide clientes de la siguiente manera:

Figura 7. Pirámide de clientes



Fuente: elaborado por autores del proyecto

- **Clientes VIP o Grandes:** Aquellos que realizan compras con muy buena regularidad porque están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio. Volumen de compra alto-mediano.
- **Clientes A o Medios:** Aquellos que compran con mediana regularidad y con un volumen mediano.
- **Clientes B o Pequeños:** Aquellos que realizan compras de vez en cuando o por única vez.
- **Clientes I o Inactivos:** Aquel cliente no tiene compras realizadas en un período de meses desde la fecha actual.
- **Clientes Potenciales:** personas, empresas u organizaciones que no realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición, recursos necesarios y autoridad para comprar.

5.12 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA FUERZA DE VENTAS A TRAVÉS DEL MÉTODO DE “CARGAS DE TRABAJO”

Los vendedores son uno de los activos más productivos de una compañía y también son uno de los más caros. Determinar la cantidad óptima representa varios dilemas fundamentales. De una parte aumentar la cantidad de vendedores hará crecer el volumen de ventas, pero también aumentará los costos. Encontrar el equilibrio óptimo, si bien es algo difícil, también es de vital importancia para el éxito de una empresa.

Existen varias técnicas para determinar el tamaño de la fuerza de ventas de campo. Los principales métodos son, el método del porcentaje de ventas o descomposición y el método de la carga de trabajo.

Con el fin de determinar el tamaño de la fuerza de ventas requerido para impactar el territorio de ventas proyectado, se plantea la proyección a través del método de Cargas de Trabajo, también conocido como método de agregación, y consiste en que todo el personal de ventas debe cargar sobre sus hombros una cantidad igual de trabajo. La administración calcula el trabajo que se necesita para atender todo un mercado. Así calcula el total en función de la cantidad de cuentas, la frecuencia de las visitas que requerirá cada una de ellas y la duración de éstas, A continuación, divide el cálculo entre la cantidad de trabajo que un vendedor puede manejar y el resultado es la cantidad total de vendedores que requiere. Para aplicar éste método se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Consideraciones con respecto a los clientes
- Número de Clientes
- Tiempo de vista
- Frecuencia
- Tiempos de desplazamiento
- Tiempos administrativos
- Tiempo Total Laboral
- Tiempo para ventas

Lo primero que se requiere es trabajar todas la unidades en una sola unidad de tiempo (para este ejercicio se hará en horas). Posteriormente se calcula el total de horas anuales que se requieren para atender todo el mercado.

TIPO DE CLIENTE	No. CLIENTES	FRECUENCIA VISITA	No. VISITA ANUAL	TIEMPO VISITA	TIEMPO ANUAL	TIEMPO TOTAL
GRANDES	220	Cada 2 semanas	26	60 m	1560 m	5720 hr
MEDIANOS	410	Mensual	12	30 m	360 m	2460 hr
PEQUEÑOS	550	Bimensual	6	20 m	120 m	1100 hr
TIEMPO TOTAL						9280 hr

Tiempo disponible:

Tiempo Disponible x vendedor: 40 hr x 48 semanas

Tiempo Disponible x vendedor: 1920 horas/año

Tiempo productivo del vendedor:

- No ventas: 30% 768 hr
- Desplazamiento: 30% 576 hr
- Ventas: 40% 768 hr

Cantidad de vendedores:

Horas necesarias / Tiempo Productivo

9280 hr / 768 hr: 12 Vendedores

- Labores de venta: Visitar, Prospeccionar, Cobrar, Promover, Asesoría Post venta, Seguimiento, Retroalimentación.
- Labores de administración de ventas: Elaboración de reportes, Planeación de actividades, Capacitación, Cotización, Reuniones de ciclo, Legalizaciones, Administración del territorio.

- Labores improductivas de ventas: Desplazamiento, Espera, Labores personales.

Ventajas: es una forma empleada comúnmente para determinar el tamaño de la fuerza de ventas. Tiene varias características atractivas. Es fácil de entender y reconoce, explícitamente que distintos tipos de cuentas requieren que se visiten con diferentes frecuencias. La información está disponible o puede obtenerse sin grandes dificultades.

Por último el método supone que todos los vendedores emplean su tiempo con la misma eficiencia. Algunos son más capaces de planear sus visitas de manera que generan más tiempo para las ventas directas. Los que están en territorios geográficos más pequeños pasarán menos tiempo viajando y más vendiendo. El método de la agregación no considera éstas dimensiones explícitamente.

5.13 TERRITORIOS DE VENTA

Los territorios de ventas corresponde a un área geográfica bien delimitada, donde se encuentra el conjunto de clientes actuales y potenciales que están asignados a un determinado vendedor, sucursal o distribuidor, la cual tiene una cobertura rentable y sencilla

El objetivo que se persigue con la división racional del territorio es cubrirlo de la forma más rentable, obedeciendo, en todo momento, a un proceso de Ventas previamente definido.

Definir el territorio de ventas da respuesta clara a las siguientes preguntas:

- ¿Dónde están mis clientes y que productos compra cada uno?
- ¿Qué penetración real territorial tienen mis productos?

- ¿Dónde está mi mercado potencial?
- ¿Dónde está mi competencia?
- ¿Cómo es de eficiente mi red comercial (vendedores, puntos de ventas)?
- ¿En qué zonas debo de reforzar la ayuda a la venta?
- ¿Cómo mejorar el proceso de Ventas?
- ¿Está mi negocio o mis puntos de venta ubicados en el lugar adecuado?

Eureka Kids ha definido su territorio de ventas de la siguiente manera:

Figura 8. Mapa de territorio de ventas



5.14 PLANES DE COBERTURA

Teniendo en cuenta la cantidad de vendedores asignados a la zona, las metas que deben cumplir, los costos de ventas y el territorio de ventas que debe cubrirse, se determina un plan de cobertura específica con el fin de cumplir los objetivos propuestos.

	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
LUNES	Cali	Cali	Pasto	Cali
MARTES	Cali	Cali	Pasto	Cali
MIERCOLES	Cali	Cali	Pasto	Cali
JUEVES	Cali	Cali	Pasto	Cali
VIERNES	Cali	Cali	Pasto	Cali

	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
LUNES	Antioquia	Antioquia	Manizales	Pereira
MARTES	Antioquia	Antioquia	Manizales	Pereira
MIERCOLES	Antioquia	Antioquia	Manizales	Pereira
JUEVES	Antioquia	Antioquia	Armenia	Pereira
VIERNES	Antioquia	Antioquia	Armenia	Pereira

	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
LUNES	Bogotá	Bogotá	Bogotá	Bogotá
MARTES	Bogotá	Santander	Bogotá	Bogotá
MIERCOLES	Bogotá	Santander	Boyacá	Bogotá
JUEVES	Bogotá	Santander	Boyacá	Bogotá
VIERNES	Bogotá	Santander	Boyacá	Bogotá

	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
LUNES	Barranquilla	Barranquilla	Cartagena	Santa Marta
MARTES	Barranquilla	Barranquilla	Cartagena	Santa Marta
MIERCOLES	Barranquilla	Barranquilla	Cartagena	Santa Marta
JUEVES	Barranquilla	Barranquilla	Cartagena	Santa Marta
VIERNES	Barranquilla	Barranquilla	Cartagena	Santa Marta

5.15 POLÍTICAS DE PRECIO

El precio representa uno de los factores clave dentro de la estrategia comercial que diseñe cualquier tipo de organización. Determinar a qué precio se va a poner

a la venta el catálogo de productos de la empresa no suele representar una tarea especialmente fácil, aunque tampoco debe resultar excesivamente compleja.

Sin embargo, lo que sí se puede argumentar con total fundamento es que para fijar políticas de precios de manera estratégica, es necesario ser consciente de todos y cada uno de los factores que de manera directa e indirecta afectan la estructuración de los mismos, y que la situación competitiva del siglo XXI, exige dirigir con responsabilidad corporativa esta variable determinante para la vida de cualquier empresa.

Teniendo en cuenta entonces que el objetivo principal de EUREKA KIDS está enfocado a ganar una mayor participación en el mercado, todas las políticas de precio deben ir enfocadas a soportar el crecimiento esperado que tiene la empresa, de tal manera que el mismo precio pueda estimular la demanda, pero que a la vez sea rentable teniendo en cuenta los costos de cobertura en los que se va a incurrir de acuerdo a la estrategia comercial propuesta.

Teniendo en cuenta lo anterior, se proponen las siguientes Políticas de Precios para la Empresa EUREKA KIDS:

- Al no ser la compañía líder del mercado, nuestros precios serán más bajos en relación con nuestro principal competidor. (precio sombra)
- La fuerza de ventas podrá ejecutar de manera autónoma los descuentos estimados por pronto pago y por ventas por volumen, de acuerdo a la tabla anual de porcentajes que estipule la Gerencia Nacional de Ventas.
- Los descuentos promocionales se verán reflejados en los descuentos sobre factura y en la mercancía gratis, con la condición de que el revendedor respete los precios dados al consumidor como parte de un plan promocional.
- Los precios han de tener una respectiva variación de acuerdo a la zona geográfica teniendo en cuenta los costos en los que incurre la empresa por la distribución de los mismos. No obstante, la empresa cuidará en todo

momento que dicha variación no sea muy significativa para el consumidor final.

5.16 PROCESO DE SELECCIÓN PROPUESTO PARA LA ESTRUCTURA COMERCIAL

5.16.1 Fuentes de reclutamiento

Internas: Referidos por empleados de la compañía, convocatoria Interna para probables accensos.

Externas: Por medio de bolsas de empleo en la WEB, caza talentos indagar vendedores destacados del mercado y la competencia, oferta página WEB de la compañía en el link: trabaje con nosotros.

5.16.2 Recepción de hojas de vida: Física y/o virtual.

5.16.3 Análisis de hojas de vida: Recibidas las hojas de vida por los diferentes medios antes mencionados, el Departamento de Recursos Humanos realiza una clasificación inicial perfilando los posibles candidatos de acuerdo a su preparación académica y experiencia en el mercado; posteriormente revisa vacantes y de acuerdo al perfilamiento determinado anteriormente presenta ante los responsables del reclutamiento las personas seleccionadas para iniciar proceso de entrevistas, pruebas, etc. Las hojas de vida no seleccionadas se conservan en el banco de datos internos para futuras consultas.

5.16.4 Tipos de entrevistas a realizar

Entrevista Grupal: Se realiza con el fin de conocer la habilidad de comunicarse, la capacidad de reacción frente a los problemas, la negociación de conflictos y el

trabajo en equipo. De igual manera sirve como filtro para agilizar el proceso de selección y determinar quiénes son los mejores candidatos para continuar el proceso.

Entrevista Personal: Permite indagar y verificar sobre la información expuesta en la hoja de vida, además que nos permite conocer de una mejor manera el candidato en distintas áreas de su vida.

5.16.5 Tipos de test a realizar

16PF5: Permite determinar rasgos de personalidad y contrastarlos con el perfil comercial previamente definido.

CMT: Es un instrumento de motivación psicológico para identificar y valorar objetivamente 15 factores de motivación, teniendo en cuenta que la actividad del vendedor es muy emocional.

IPV: Es un test estructurado específicamente para cargos comerciales y/o de ventas.

5.17 CONDICIONES DE CONTRATACIÓN

Gerente Nacional de Ventas: Contrato indefinido, salario integral más comisiones garantizado por 3 meses, bonificación hasta un salario adicional por cumplimiento de metas al 95%, dos primas extralegales al año, Company car, 20 días de vacaciones, medicina prepagada para el empleado y su familia (esposa, hijos), subsidio de gasolina.

Director Regional: Contrato indefinido, salario estipulado más comisiones garantizado por 3 meses, bonificación hasta medio salario por cumplimiento de

metas al 90%, Company car, medicina prepagada para el empleado, subsidio de gasolina.

Vendedor: Contrato indefinido, salario estipulado básico más comisiones y garantizado por tres meses, subsidio de gasolina, tasa preferencial a bajo interés para compra de vehículo

5.18 PROGRAMA DE INDUCCIÓN PROPUESTO

TEMAS A TRATAR	RECURSOS	RESPONSABLE	DURACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Historia de la empresa • Misión, visión, valores, política de calidad etc. • Normativas, políticas, leyes, reglamento interno • Procesos productivos y productos • Medios y oportunidades de crecimiento en la empresa. • Sistemas de reconocimiento • Tradiciones de la empresa • Procedimientos Administrativos • Procedimientos técnicos • Horarios de trabajo • Presentación personal • Procedimientos para las licencias y permisos 	<p>Salón de Conferencias Video Beam Portatil Sonido Papel Lápiz Lapiceros Marcadores</p>	<p>Departamento de Recursos humanos</p>	<p>1 semana</p>

5.19 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PROPUESTO

TEMAS A TRATAR	RECURSOS	RESPONSABLE	DURACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Técnicas de venta, negociación comercial, manejo de objeciones, técnicas de cierre. gestión del tiempo de venta, planificación de la zona de venta, prospección de clientes. Resolución de problemas y toma de decisiones conocimiento de los productos. Servicio al cliente, tipos de clientes, inteligencia emocional. 	Salón de Conferencias Video Beam Portátil Sonido Papel Lápiz Lapiceros Marcadores	Director regional de ventas	1,5 semanas

5.20 PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PROPUESTO

TEMAS A TRATAR	RECURSOS	RESPONSABLE	DURACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Clínica de Ventas Taller presentaciones efectivas Taller de manejo de objeciones Taller Cierre de Ventas Curso Online 	Salón de Conferencias Video Beam Portátil Sonido Papel Lápiz Lapiceros Marcadores	Director regional de ventas	1,5 semanas

5.21 MANUAL DE VENTAS

Para EUREKA KIDS su activo principal es el cliente y para la satisfacción de este es que trabajamos día a día. Es por esto que nuestro manual de ventas de ventas

es la forma más sencilla y adecuada de indicar los puntos clave en nuestro rol como vendedores.

- **Conocimiento de la compañía y el producto:** Toda la información referente a la compañía como misión, visión, productos, beneficios y segmentos.
- **Proceso de la venta:** Adecuada planeación por territorios y planes de cobertura estipulados, reporte de las visitas realizadas a clientes y prospectos, ingreso de CMR del 100% de clientes en Sales Force, proyecciones de ventas en el mes vs. Negocios ejecutados y cumplidos, seguimiento a clientes de manera presencial y telefónicamente, cuestionario post-venta.
- **Atención y apoyo en la venta a distribuidores:** Planeación de visitas mensuales según plan de cobertura establecido, presupuestos en unidades y pesos para cada uno de los distribuidores, estrategias de venta e impulso de los productos en grandes superficies, seguimiento a cartera
- **Manejo de averías y próximos a vencer:** gestión adecuada de bajas o averías de inventario propio y en distribuidores, plan de gestión para un adecuado manejo del producto, control de inventarios y donaciones.
- **Quejas y reclamos:** formato de encuesta de satisfacción del cliente, seguimiento a quejas y/o reclamos por parte de consumidor final a distribuidores o grandes superficies, gestión de nivel de servicio.

5.22 PROTOCOLO DE ATENCIÓN COMERCIAL

Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos de atención al cliente. Está comprobado que más del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian a su decisión de compra debido a

fallas de información en la atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores (fuerza de ventas). Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información, que no sólo tenga una idea de un producto, sino además de la calidad del capital humano y técnico con el que va a establecer una relación comercial. Por tal motivo, se establecen unos parámetros que describen los componentes sobre los cuales se basa el buen servicio que debe brindar nuestra fuerza de ventas:

- **Seguridad:** Es bien cubierta cuando podemos decir que brindamos al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas con los productos que les ofrecemos.
- **Credibilidad:** Hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y modestos, no sobre prometer o mentir con tal de realizar la venta.
- **Comunicación:** Se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, si ya se han cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad seguramente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente – empresa (vendedor).
- **Comprensión del cliente:** no se trata de sonreírle en todo momento a los clientes sino de mantener una buena comunicación que permita saber qué desea, cuándo lo desea y cómo lo desea, en otras palabras, es ponerse en su lugar.
- **Accesibilidad:** Para dar un excelente servicio, el cliente debe saber que tiene varias vías de contacto con la empresa como lo son buzones de sugerencias, quejas y reclamos, tanto físicamente como en la página web; además se establece un conducto regular dentro de la organización para este tipo de observaciones, no

se trata de crear burocracia, sino de establecer acciones reales que permitan sacarle provecho a las fallas que nuestros clientes han detectado.

- **Cortesía:** tensión, simpatía, respeto y amabilidad del personal, pues es más fácil cautivar a nuestros clientes si les damos un excelente trato y brindamos una gran atención.
- **Profesionalismo:** pertenencias de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización, en especial de la fuerza de ventas.
- **Capacidad de respuesta:** Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.
- **Elementos tangibles:** Se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuado y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente.

Desde el punto de vista del cumplimiento de la promesa de valor brindada por la empresa, EUREKA KIDS determina como políticas:

- El cliente por encima de todo.
- Cumple todo lo que prometas.
- Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera.
- Para el cliente tú marcas la diferencia.
- Fallar en un punto significa fallar en todo.
- El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente.
- Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar.
- Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo.

5.23 MODELO DE REMUNERACIÓN

A continuación se muestra un modelo de remuneración muy completo en el cual se tienen en cuenta todos los aspectos económicos (salario básico, comisiones y tablas de incentivos) que se le reconocerán por la labor desempeñada a cada uno de los cargos propuestos en la estructura del departamento de ventas de Eureka Kids.

Dicha proyección se realizó con base en la observación del mercado actual de empresas que se desenvuelven en el mismo sector, de los rangos salariales que poseen estos perfiles, y el tamaño y potencial que tiene Eureka Kids.

CARGO		Gerente Nacional de Ventas
BÁSICO		
BASICO		\$ 12 350 000
INCENTIVOS		
CONCEPTO		MONTO
Obsequio de cumpleaños		\$200.000
Auxilio Celular		\$ 150 000
TOTAL		\$350.000
COMISIONES		
CONCEPTO		MONTO
Cumplimiento de ventas al 95% Pais paga 45%		\$2.250.000
Superar presupuesto mensual por encima del 100% paga 20%		\$1.000.000
Visitas acompañadas paga 15%		\$750.000
Negociaciones, Licitaciones o contratos estatales paga 8%		\$400.000
Recaudo paga 12%		600.000
TOTAL		\$ 5.000.000

CARGO	Director Regional
REMUNERACION	
BASICO	\$ 5 550 000
INCENTIVOS	
CONCEPTO	MONTO
Tarjeta Recargable PEOPLE PASS (Alimentación)	\$ 450 000
Obsequio Cumpleaños	\$ 100 000
Auxilio Celular	\$ 110 000
Concursos	Ver Programa de Concurso
TOTAL	\$ 660 000
COMISIONES	
CONCEPTO	MONTO
Cumplimiento ventas distrito paga 55%	2.090.000
Visitas acompañadas paga 20%	760.000
Superar presupuesto mensual paga 10%	380.000
Recaudo paga 10%	380.000
Nuevos clientes 5%	190.000
TOTAL	\$ 3.800.000
Cargo	Vendedores
REMUNERACIÓN	
Básico	\$3.200.000
INCENTIVOS	
CONCEPTO	MONTO
Tarjeta Recargable PEOPLE PASS (Alimentación)	\$350.000
Obsequio de cumpleaños	\$80.000
Venta nuevos clientes	\$250.000 por c/u
Cobertura Clientes 100% (mes a mes)	\$90.000
Auxilio Celular	\$100.000
Concursos	Ver programa de concurso
TOTAL	\$870.000
COMISIONES	
CONCEPTO	MONTO
Cumplimiento al 90% Colonias paga 14%	280.000
Cumplimiento al 90% Shampoo paga 14%	280.000
Cumplimiento al 90% Crema antipañalitis paga 12%	240.000
Cumplimiento al 90% Crema Humectante paga 10%	200.000
Cumplimiento al 90% Aceite paga 10%	200.000
Cumplimiento al 90% Baño liquido paga 10%	200.000
Cumplimiento al 90% Biberones paga 5%	100.000
Cumplimiento al 90% Chupos paga 5%	100.000
Cumplimiento al 90% LLamadientes paga 2%	40.000
Cumplimiento al 90% Accesorios paga 2%	40.000
Recaudo paga 10%	200.000
Nuevos clientes paga 6%	120.000
TOTAL	2.000.000

5.24 PRONÓSTICOS DE VENTAS

El pronóstico de ventas es una estimación de las ventas futuras (ya sea en términos físicos o monetarios) de uno o varios productos (generalmente todos) para un periodo de tiempo determinado.

Realizar el pronóstico de ventas nos permite elaborar el presupuesto de ventas y, a partir de éste, elaborar los demás presupuestos, tales como el de producción, el de compra de insumos o mercadería, el de requerimiento de personal, el de flujo de efectivo, etc. En otras palabras, hacer el pronóstico de ventas nos permite saber cuántos productos vamos a producir, cuánto necesitamos de materia prima, cuánto personal vamos a requerir, cuánto vamos a requerir de inversión, etc., y, de ese modo, lograr una gestión más eficiente del negocio, permitiéndonos planificar, coordinar y controlar actividades y recursos.

Asimismo, el pronóstico de ventas nos permite conocer las utilidades de un proyecto (al restarle los futuros egresos a las futuras ventas), y, de ese modo, conocer la viabilidad del proyecto; razón por la cual el pronóstico de ventas suele ser uno de los aspectos más importantes de un plan de negocios y por lo tanto, de la estrategia de ventas de una empresa.

Existen diferentes métodos para calcular o desarrollar el pronóstico de ventas de una empresa, para Eureka Kids se definió realizarlo a través del “Promedio Móvil”.

El Promedio Móvil o PM es el indicador más utilizado en análisis técnico, ya que es uno de los indicadores experimentados más antiguos que existen. La utilización de un promedio móvil muestra la dirección y la duración de una tendencia; el propósito de un promedio móvil es el de ilustrar la tendencia, de una manera más suavizada. Debido al hecho que el promedio móvil es uno de los indicadores más

versátiles y de mayor uso dentro de todos los indicadores, es la base del diseño de la mayoría de sistemas y estrategias utilizados hoy en día.

Un promedio móvil simple o aritmético es calculado como la suma de un número predeterminado de valores por un cierto número de períodos de tiempo, dividido por el número de períodos de tiempo. El resultado es el valor promedio en dicho período de tiempo. Los promedios móviles simples emplean la misma ponderación para los precios. Es calculado usando la siguiente fórmula:

- **Promedio Móvil Simple = SUMA (ventas de un producto) / n, donde n es el número de períodos.**

PROMEDIO MOVIL COSTA PACÍFICA			
PRODUCTO	VENTAS REALES		
	2013	2014	2015
<i>COLONIAS</i>	5200	6400	5800
<i>SHAMPOO</i>	7300	8100	7700
<i>CREMA ANTIPAÑALITIS</i>	3500	3900	3700
<i>CREMA HUMECTANTE</i>	2100	2900	2500
<i>ACEITE</i>	2000	1500	1750
<i>BAÑO LIQUIDO</i>	1800	2000	1900
<i>BIBERONES</i>	6300	7100	6700
<i>CHUPOS</i>	7900	8000	7950
<i>LLAMADIENTES</i>	2500	2400	2450
<i>ACCESORIOS</i>	9100	8700	8900




PROMEDIO MOVIL ANTIOQUIA Y EJE CAFETERO			
PRODUCTO	VENTAS REALES		
	2013	2014	2015
<i>COLONIAS</i>	5320	5800	5560
<i>SHAMPOO</i>	8500	8900	8700
<i>CREMA ANTIPAÑALITIS</i>	3200	3000	3100
<i>CREMA HUMECTANTE</i>	2300	2400	2350
<i>ACEITE</i>	1000	1100	1050
<i>BAÑO LIQUIDO</i>	3200	3100	3150
<i>BIBERONES</i>	7800	7900	7850
<i>CHUPOS</i>	9300	9800	9550
<i>LLAMADIENTES</i>	4400	5100	4750
<i>ACCESORIOS</i>	8970	9000	8985

PROMEDIO MOVIL CENTRO ORIENTE			
PRODUCTO	VENTAS REALES		
	2013	2014	2015
COLONIAS	6570	7300	6935
SHAMPOO	9320	9870	9595
CREMA ANTIPAÑALITIS	4570	6300	5435
CREMA HUMECTANTE	2350	3200	2775
ACEITE	1500	2000	1750
BAÑO LIQUIDO	2200	2400	2300
BIBERONES	6700	6600	6650
CHUPOS	8970	9000	8985
LLAMADIENTES	3450	4300	3875
ACCESORIOS	9900	8400	9150

PROMEDIO MOVIL CENTRO ORIENTE			
PRODUCTO	VENTAS REALES		
	2013	2014	2015
COLONIAS	6000	6500	6250
SHAMPOO	8100	9300	8700
CREMA ANTIPAÑALITIS	4300	4400	4350
CREMA HUMECTANTE	1500	3100	2300
ACEITE	1100	1500	1300
BAÑO LIQUIDO	3100	4000	3550
BIBERONES	6400	6900	6650
CHUPOS	8100	8400	8250
LLAMADIENTES	3000	3100	3050
ACCESORIOS	8100	8900	8500

5.25 INDICADORES DE CONTROL BAJO EL MODELO DE “MATRIZ DEL PLAN DE GESTIÓN”

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO DE RESULTADO	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN
Incrementar el volumen de ventas en un 30%	Incrementar el volumen de cada pedido en un 30%	Volumen de ventas	Incrementar los inventarios por cliente	Hacer énfasis en la mezcla de venta aumentando la venta de la misma
Disminuir en un 5% los gastos totales de venta que tiene la compañía actualmente	Disminuir los gastos de distribución en un 5%	Costo de transporte	Reprogramar las rutas y ajustar los horarios de atención de los clientes	Reunión inmediata con transportadora. Actualización de información de los clientes por parte de los vendedores.
Ampliar la cobertura del mercado hasta completar todo el territorio nacional	Incursionar en nuevas zonas geográficas	Cantidad de nuevos clientes	Aumentar la cobertura geográfica	Diseñar nuevas rutas en sectores donde la empresa no tiene presencia

OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	META	FORMULA			
Incrementar el volumen de cada pedido	Volumen de ventas	30%	$\text{Crecimiento} = \frac{\text{Ventas periodo}}{\text{ventas periodo anterior}} \times 100$	$X \geq 24\%$	$24\% < X \geq 15\%$	$X < 15\%$
Disminuir los gastos de distribución	Costo de transporte	5%	$\text{Gastos distribución} = \frac{\text{Costo transporte}}{\text{Ventas totales}} \times 100$	$X \geq 4\%$	$4\% < X \geq 25\%$	$X < 25\%$
Incursionar en nuevas zonas geográficas	Cantidad de nuevos clientes	20%	$\text{Clientes nuevos} = \frac{\# \text{ Clientes nuevos}}{\# \text{ Total clientes}} \times 100$	$X \geq 16\%$	$16\% < X \geq 10\%$	$X < 10\%$

6. CONCLUSIONES

- 6.1 El sector de la Pueritcultura, específicamente la categoría de artículos de aseo personal y cosméticos, ha presentado un crecimiento explosivo en los últimos 10 años, mostrando un consumidor mucho más conocedor, productos cada vez más especializados y un mercado muy competitivo.
- 6.2 El mercado potencial es cada vez mayor debido a la creciente y acelerada tasa de natalidad de nuestro país. No es un mercado estático, por el contrario es dinámico y progresivo, muy al contrario de lo que ocurre en países desarrollados como Canadá y Holanda. A todo esto se le suma la firma de diferentes Tratados de Libre Comercio (TLC), lo cual abre un abanico de posibilidades para adquirir nuevos conocimientos, insertar tecnología de punta, abaratar la materia prima y llegar a mercados internacionales.
- 6.3 Eureka Kids requiere agrandar y profesionalizar su fuerza de ventas con el fin de lograr una mayor y mejor penetración del mercado actual. La creación de un Departamento de Ventas mucho más grande, con estrategias de gestión claras, apoyadas por personal calificado y cualificado, permite lograr en el mediano plazo, los objetivos de crecimiento que tiene la empresa en todo el país. Todo esto es posible gracias al Back Office propuesto, dónde se determinan los procesos y procedimientos que debe seguir toda la fuerza comercial.
- 6.4 La determinación de unas políticas de precio competitivas, que motiven y seduzcan a los revendedores, en unión a un protocolo de atención comercial que le dé seguridad y poder de cerramiento a los vendedores a la hora de la negociación, se convierten en herramientas estratégicas que

enriquecen la ejecución comercial y facilitan la consecución de las metas propuestas.

- 6.5 Es importante la implementación de los indicadores de gestión que midan y evalúen el desempeño del Departamento Comercial y su fuerza de ventas con el fin de conocer el cumplimiento de las metas propuesta, generar las alertas a las que haya lugar, soportar el plan de comisiones e incentivos, mantener o modificar los planes de cobertura, y determinar la calidad y la satisfacción del servicio al cliente brindado por todos los vendedores.

7. RECOMENDACIONES

PARA CONCLUSIONES 6.1 Y 6.2: Las estrategias propuestas se fundamentan en la implementación de estrategias de desarrollo de mercados a través de la expansión territorial, toda vez que es posible ganar una mayor participación a nivel nacional, y pensar en las posibilidades de exportación a nuevos mercados, teniendo en cuenta las tendencias internacionales que marcan los derroteros del sector.

PARA CONCLUSIÓN 6.3: El desarrollo de nuevos mercados sólo es posible si la actual estructura de ventas de la empresa se agranda de acuerdo a las proyecciones realizadas, por tal motivo, las propuestas descritas en este trabajo representan óptimos resultados en cuanto a la generación de valor para la Gerencial Comercial de EUREKA KIDS. Se recomienda su aplicación inmediata para el logro de los objetivos que tiene la empresa.

PARA LA CONCLUSIÓN 6.4: El servicio es tan importante como el producto, por lo tanto debe trabajarse diariamente por la prestación de un excelente servicio; para ello es necesario reforzar en el entrenamiento constante, el material motivacional y una guía (manual y protocolo comercial) que le permita a la fuerza de ventas hacer cierres exitosos, generando no sólo la captación de nuevos clientes sino también un “top of heart” en el mercado actual y en el potencial. Las políticas de precios son el punto de partida para seducir a los revendedores.

PARA LA CONCLUSIÓN 6.5: Sólo si se mide y se controla se podrá conocer el avance o el retroceso en la planeación y en las metas propuestas; la aplicación de los indicadores de gestión no sólo permitirá todo esto, sino que si se gerencian con enfoque al resultado y al compromiso, sirven como un elemento que apalanca la motivación de la fuerza comercial.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, I. Gestión del Talento Humano. 2002. Editorial Mc Graw Hill.

Gschwander. Manual del gerente de ventas. Mc Graw Hill

Jobber, Lancaster Selling and sales Management- - Prentice Hall

Johnston & Marshall. Administración de ventas. Mc Graw Hill

Kotler, Philip & Armstrong, G. Fundamentos de Mercadotecnia. Gary Armstrong.
Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

Nooman, C & Heinemman. Sales Managemnet.

Selling. Today Maaning Reece – Pearson.

Soto; Ruiz & Echavarría. Gerencia de ventas. Mc Graw Hill

CIBERGRAFÍA

Siete tendencias en los productos de higiene y cosmética para el bebé.

http://www.key4communications.com/es/babycare/analisis/7-tendencias-en-los-productos-de-higiene-y-cosmetica-para-el-bebe_196.html

El sector de la puericultura en los mercados internacionales.

http://www.key4communications.com/es/babycare/analisis/el-sector-de-la-puericultura-en-los-mercados-internacionales_287.html

Seguridad, funcionalidad e individualidad: tendencias en puericultura:

http://www.key4communications.com/es/key4/tendencias/seguridad-funcionalidad-e-individualidad-tendencias-en-puericultura_364.html

Las 14 técnicas de prospección de mercados mas poderosa. Strattego.

<https://fernandodeleon.wordpress.com/2011/04/21/las-14-tecnicas-de-prospeccion-de-mercados-mas-poderosa-strattego/>

La prospección de clientes empresariales.

<http://www.planning.com.co/bd/archivos/Octubre2012.pdf>

6 pasos para concretar una venta

<http://www.buenosnegocios.com/notas/61-6-pasos-concretar-una-venta>

Estrategia de Ventas. <http://www.mercadeo.com/blog/2010/01/estrategia-de-ventas/>

Lección 3: modelo de promedio móvil.

http://datateca.unad.edu.co/contenidos/104561/Metodos_Probabilisticos_2013/MODULO_2013_ACTUALIZADO/leccion3_modelo_de_promedio_mvil.html

Manual para crear tu estrategia de ventas. Por: Ricardo Haneine.

<http://www.cnnexpansion.com/especiales/2014/06/17/aprende-a-hacer-tu-estrategia-de-ventas>

Decreto 677 de 1995. http://www.col.ops-oms.org/medicamentos/Documentos/dec677_95.htm

¿Qué es la fuerza de ventas en la empresa?

<http://www.gestion.org/marketing/estrategias-ventas/34019/que-es-la-fuerza-de-ventas-en-la-empresa/>

Significado de Puericultura. <http://www.significados.com/puericultura/>

Las 5 P del marketing, diseñe su estrategia comercial.

<http://desarrolloproveedores.cl/dp/wp-content/uploads/2012/09/Las-5P-del-Marketing-para-estrategia-comercial.pdf?d10dda>

¿Cómo funciona un departamento de ventas? [https://es.over-](https://es.over-blog.com/Como_funciona_un_departamento_de_ventas-1228321767-art314863.html)

[blog.com/Como funciona un departamento de ventas-1228321767-art314863.html](https://es.over-blog.com/Como_funciona_un_departamento_de_ventas-1228321767-art314863.html)

El pronóstico de ventas. <http://www.crecenegocios.com/el-pronostico-de-ventas/>

Métodos para determinar el tamaño de la fuerza de ventas.

<http://francescmas.com/tag/metodo-de-carga-de-trabajo/>