

# ***Universidad Tecnológica de El Salvador***

**FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS**



**CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A:  
PROMAICA S.A DE C.V.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN  
PRESENTADO POR:**

**MERCEDES GUADALUPE MARROQUÍN DE MENDOZA  
MAYRA CARLINA HERRERA ECHEVERRÍA  
JOSÉ GUILLERMO GUEVARA LÓPEZ**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**ABRIL 2019**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

## **AUTORIDADES ACADÉMICAS**

ING. NELSON ZARATE SÁNCHEZ  
**RECTOR**

LIC. JOSÉ MODESTO VENTURA  
**VICERRECTOR ACADÉMICO**

LIC. JUAN CARLOS CERNA AGUIÑADA  
**DECANO FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE  
POSTGRADOS**

### **JURADO EXAMINADOR**

ING. ALEX ERNESTO MENDOZA GARCIA  
**PRESIDENTE**

LICDA. DORIS MOLINA DE FERNANDEZ  
**PRIMER VOCAL**

LICDA. REYNA ISABEL CALDERÓN  
**SEGUNDO VOCAL**

LIC. MAURICIO ERNESTO MENJIVAR BARRERA  
**TERCER VOCAL**

ABRIL 2019  
**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

## ACTA DE EXAMEN PROFESIONAL

HABIÉNDOSE REUNIDO EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR:

SR. ALEX MENDOZA, LICDA. DORIS MOLINA DE FERNÁNDEZ, LICDA. REYNA ISABEL CALDERÓN Y LIC. MAURICIO ERNESTO MENJÍVAR BARRERA. A LAS CATORCE HORAS, Y LUEGO DE HABER DELIBERADO SOBRE EL EXAMEN PROFESIONAL DE LOS ESTUDIANTES: JOSÉ GUILLERMO GUEVARA LÓPEZ, MAYRA CARLINA HERRERA ECHEVERRÍA Y MERCEDES GUADALUPE MARROQUÍN DE MENDOZA.

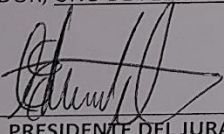
QUIENES PRESENTARON DEFENSA DE SU TRABAJO DE GRADUACIÓN TITULADO: "CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A "PROMAICA S.A DE C.V."

PARA OPTAR AL GRADO DE: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Y DEL CUAL SE EVALUARON TAMBIÉN LOS CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON EL TEMA MISMO. POR TANTO, ESTE JURADO RESUELVE DECLARAR EL EXAMEN COMO aprobado YA QUE si CUMPLE CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN EL REGLAMENTO DE GRADUACIÓN DE LA FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR.

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

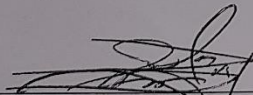
SAN SALVADOR, UNO DE FEBRERO DE DOS MIL DIECINUEVE. \_\_\_\_\_



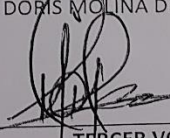
PRESIDENTE DEL JURADO  
SR. ALEX MENDOZA



PRIMER VOCAL  
LICDA. DORIS MOLINA DE FERNÁNDEZ



SEGUNDO VOCAL  
LICDA. REYNA ISABEL CALDERÓN



TERCER VOCAL  
LIC. MAURICIO ERNESTO MENJÍVAR BARRERA

## Índice

|                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| Resumen Ejecutivo.....                                            | i         |
| <b>I. Parte: Diagnóstico y acción clave de éxito .....</b>        | <b>1</b>  |
| <b>1.1 Información básica de la empresa .....</b>                 | <b>1</b>  |
| <b>1.2 Diagnóstico del equipo consultor .....</b>                 | <b>3</b>  |
| <b>1.2.1 Dirección Estratégica .....</b>                          | <b>4</b>  |
| <b>1.2.2 Dirección y liderazgo.....</b>                           | <b>7</b>  |
| <b>1.2.3 Análisis del entorno.....</b>                            | <b>8</b>  |
| <b>1.2.4 Mercadeo y ventas .....</b>                              | <b>9</b>  |
| <b>1.2.5 Exportaciones.....</b>                                   | <b>12</b> |
| <b>1.2.6 Gestión ambiental .....</b>                              | <b>13</b> |
| <b>1.2.7 Estructura organizacional .....</b>                      | <b>14</b> |
| <b>1.2.8 Finanzas.....</b>                                        | <b>15</b> |
| <b>1.2.9 Recursos humanos.....</b>                                | <b>16</b> |
| <b>1.2.10 Gestión de información .....</b>                        | <b>16</b> |
| <b>1.2.11 Gestión de calidad .....</b>                            | <b>17</b> |
| <b>1.2.12 Innovación tecnológica.....</b>                         | <b>18</b> |
| <b>1.3 Análisis de la Información: Áreas de oportunidad .....</b> | <b>20</b> |

|                                                                                                                                                                     |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. 4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata.....</b>                                                                                           | <b>23</b> |
| <b>II. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación .....</b>                                                                            | <b>23</b> |
| 2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar .....                                                                               | 23        |
| 2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar .....                                                                                                        | 31        |
| 2.3 Descripción de la acción clave de éxito.....                                                                                                                    | 34        |
| 2.3.1 Acción clave de éxito desarrollada .....                                                                                                                      | 34        |
| 2.3.2 Descripción de la acción clave de éxito: Realización de Manual de venta,<br>refrescamiento del marco filosófico y capacitaciones para el área de ventas. .... | 54        |
| 2.4 Fundamentación teórica de la acción clave .....                                                                                                                 | 82        |
| 2.4.1 Análisis de las fortalezas y debilidades .....                                                                                                                | 82        |
| 2.4.2 Uso de las 4 P' .....                                                                                                                                         | 83        |
| 2.4.3 Importancia en el área de ventas.....                                                                                                                         | 85        |
| 2.4.4 La importación de la capacitación de la fuerza de ventas .....                                                                                                | 87        |
| 2.5 Plan de implantación de la acción clave de éxito .....                                                                                                          | 92        |
| <b>III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito.....</b>                                                                                             | <b>94</b> |
| 3.1 Tabla resumen.....                                                                                                                                              | 94        |
| 3.2 Conclusiones del equipo consultor .....                                                                                                                         | 96        |
| 3.2.1 Breve descripción del giro del negocio:.....                                                                                                                  | 96        |
| 3.2.2 Las fortalezas del negocio .....                                                                                                                              | 97        |

|                                                                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.3 Las áreas de oportunidad .....                                                                                     | 99  |
| 3.3.1 Mercadeo y Ventas - gestión de ventas .....                                                                      | 99  |
| 3.3.2 Mercadeo y ventas – Comunicaciones .....                                                                         | 100 |
| 3.3.3 Mercadeo y ventas – Relación cliente.....                                                                        | 100 |
| 3.3.4 Mercadeo y ventas – Segmentación mercado meta y posicionamiento Gestión<br>de información – Comunicaciones ..... | 101 |
| 3.3.5 Dirección y liderazgo – Instrumentos de gestión.....                                                             | 101 |
| 3.3.6 Dirección y estrategia – Objetivos estratégicos.....                                                             | 102 |
| 3.4 La acción clave de éxito sugerida.....                                                                             | 102 |
| 3.4.1 Mercadeo y ventas - Sub área gestión de ventas, elaboración e<br>implementación de manual de ventas. ....        | 102 |
| 3.4.2 Otras acciones a desarrollar .....                                                                               | 102 |
| 3.5 Establecer la ventaja competitiva que tendría el negocio.....                                                      | 103 |
| 3.6 Mensaje final.....                                                                                                 | 104 |
| Referencias Bibliográficas.....                                                                                        | 106 |
| Anexo 1.....                                                                                                           | 107 |
| Encuesta para diagnosticar como estaba gestionando la fuerza de ventas en<br>PROMAICA.....                             | 107 |
| Anexo 2.....                                                                                                           | 113 |
| Acción clave de éxito, área Mercadeo y Ventas, sub áreas: Gestión de Ventas.....                                       | 113 |

|                                                                                                                                                            |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Anexo 3</b> .....                                                                                                                                       | 114 |
| <b>Presentación equipo consultor Integral Consulting con empresario de PROMAICA.</b> .....                                                                 | 114 |
| <b>Anexo 4</b> .....                                                                                                                                       | 115 |
| Informes de seguimiento: vaciado de la entrevista de las áreas dirección estratégica, dirección y liderazgo, análisis del entorno. ....                    | 115 |
| <b>Anexo 5</b> .....                                                                                                                                       | 116 |
| Informes de seguimiento: vaciado de la entrevista de las áreas mercadeo y ventas, gestión ambiental, estructura organizacional. ....                       | 116 |
| <b>Anexo 6</b> .....                                                                                                                                       | 117 |
| Informes de seguimiento: vaciado de la entrevista de las áreas de finanzas, gestión de la información, gestión de la calidad, innovación tecnológica. .... | 117 |
| <b>Anexo 7</b> .....                                                                                                                                       | 118 |
| Informes de seguimiento: Aceptación de la acción clave de éxito por el empresario                                                                          | 118 |
| <b>Anexo 8</b> .....                                                                                                                                       | 119 |
| Refrescamiento del marco filosófico de PROMAICA .....                                                                                                      | 119 |
| <b>Anexo 9</b> .....                                                                                                                                       | 122 |
| Capacitación en uso de manual de gestión de ventas, técnicas de ventas y servicio post venta .....                                                         | 122 |
| <b>Anexo 10</b> .....                                                                                                                                      | 123 |

|                                                                                                       |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Creación de video para inducción de nueva fuerza de ventas, usos de manual y técnicas de ventas. .... | 123 |
| Anexo 11.....                                                                                         | 125 |
| Anexo 12 Manual de gestión de ventas.....                                                             | 126 |
| Anexo 13 Hoja de evaluación de empleados .....                                                        | 199 |
| Anexo 14 Formato de agenda semanal .....                                                              | 200 |
| Anexo 15 Tabla de indicadores .....                                                                   | 201 |
| Anexo 16 Encuesta de servicio al cliente .....                                                        | 202 |

## **Resumen Ejecutivo**

El documento presentado a continuación es el resultado de la evaluación de PROMAICA SA DE CV utilizando para ello un proceso de identificación de las áreas de fortaleza y las oportunidades que afectan su competitividad y desempeño con el fin de que les permitan realizar acciones correctivas.

La metodología utilizada para la ejecución de esta consultoría consistió en un proceso de varias etapas: entrevistas, visitas a la empresa, observación directa, diseño de informe, validación y aprobación de informe, presentación de informe final, en las que interactuaron el equipo consultor, el empresario y sus colaboradores directos.

El desarrollo del presente trabajo se inició en el estudio de la problemática y situación actual, sobre los síntomas que hacen evidente la necesidad de un manual de gestión de ventas; así como lo que se espera del mismo.

En el proceso de diagnóstico integral realizado por el equipo consultor se identificaron aspectos puntuales en 12 grandes áreas de gestión con sus correspondientes sub-áreas evaluadas, lo que permitió señalar las principales áreas de oportunidad las cuales se describen ampliamente en la sección de diagnóstico del consultor.

A partir de la información recopilada y analizada se determinaron 7 áreas prioritarias con oportunidad, de acuerdo con variables de impacto y factibilidad, siendo estas: 1- Mercadeo y Ventas – Comunicaciones, 2- Mercadeo y Ventas - Gestión de Ventas, 3- Mercadeo y Ventas - Relación con Clientes, 4- Gestión de Información – Comunicación Interna ,5- Dirección Estratégica - Objetivos Estratégicos 6- Dirección y Liderazgo - Instrumentos de Gestión, 7- Mercadeo y Ventas - Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento.

En reunión con el empresario y el equipo consultor se determinó en fecha sábado 22 de septiembre de 2018 el área de oportunidad a intervenir estableciéndose la acción clave de éxito a implementar la cual consiste en la realización de un manual de gestión de ventas para la empresa PROMAICA, estará diseñado a orientar al equipo comercial mediante una serie de directrices, acompañadas de información básica para el desempeño eficiente de las tareas de ventas.

Este instrumento formativo (y de consulta) cuenta con información estratégica de los procesos de venta, cultura organizacional, organigrama de la empresa, responsables, teléfonos y direcciones de contactos, área de acción, relaciones con otras áreas de la empresa, catálogo de productos, argumentos de venta y las técnicas que definirán la forma de actuar de sus vendedores, procedimientos de registro interno, documentación administrativa del que deban

hacer uso los vendedores, proceso de facturación hasta el seguimiento post venta.

Con esta acción clave la empresa se verá beneficiada ya que tendrá estandarización para su fuerza de ventas, pero también como apoyo a sus propietarios, pues las respuestas más comunes estarán plasmadas en el documento.

Los clientes son la razón de la existencia de PROMAICA por lo que es fundamental mantener una buena relación. Al administrar de manera eficiente y correcta la plataforma con la que ya cuenta la empresa Zoho Invoice y Nexus; aumentará el control de los procesos de la gestión de clientes, acelerará las ventas e impulsará la productividad del negocio optimizando de esta forma la rentabilidad de su negocio y la optimización de su fuerza de ventas.

#### Beneficios:

Tendrá como objetivo fundamental servir como herramienta para la estandarización de la fuerza de ventas, además de proporcionar las pautas de comportamiento y un amplio conocimiento de la empresa para un mejor desempeño de la labor comercial.

El área de administración de ventas es el eje que concentra las operaciones como manejo de cotizaciones, órdenes de compra, solicitud de

precios, autorizaciones, manejo de pedidos, gestión de entrega de productos y manejo de procesos de facturación y cobranza.

Básicamente el área de administración de ventas se evidencia en un escenario de desorganización, existen problemas de confusión al realizar actividades por su fuerza de ventas, por lo tanto, el presente manual hará que sus actividades sean estandarizadas.

Se realiza una descripción de todos los elementos necesarios del requerimiento que cada vendedor debe tener para ejercer su función.

Con la elaboración del manual de gestión de ventas se logrará:

- Incrementar la efectividad de su fuerza de venta y estandarizar la gestión de venta.
- Incrementar la convertibilidad y cierre de ventas exitosos.
- Optimizar tiempo y recursos de sus vendedores.
- Documentar mediante una guía las actividades a seguir en su área de ventas.
- Sensibilizar y enseñar al personal mediante un programa de capacitación los beneficios del uso de las herramientas con las que cuenta PROMAICA.

- Como equipo consultor agradecemos al empresario y su equipo todo el apoyo, interés colaboración y que nos brindaron a lo largo de este tiempo esperando con esta consultoría haber contribuido a la sostenibilidad y competitividad de la organización.

## I. Parte: Diagnóstico y acción clave de éxito

### 1.1 Información básica de la empresa

| SOLICITUD DE DIAGNOSTICO |                                 |                                                                                                      |
|--------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ref.                     | Nombre Campo                    | Contenido Campo                                                                                      |
| 1                        | Nombre Contacto Empresa         | Gilberto Mendoza                                                                                     |
| 2                        | Cargo                           | Gerente General                                                                                      |
| 3                        | Razón Social Empresa            | PROMAICA SA DE CV                                                                                    |
| 4                        | Matrícula de Comercio           |                                                                                                      |
| 5                        | Giro Empresa                    | Venta de suministro de equipo, repuestos, mantenimiento y construcción para la industria alimentaria |
| 7                        | Sector                          | industrial                                                                                           |
| 8                        | Nº Empleados Jefes              | 4                                                                                                    |
| 9                        | Nº Empleados Administrativos    | 2                                                                                                    |
| 10                       | Nº Empleados Operarios          | 13                                                                                                   |
| 11                       | Nº Operarios Permanentes        | 0                                                                                                    |
| 12                       | Nº Operarios Temporales         | 0                                                                                                    |
| 13                       | Dirección                       | Calle Lorena y Calle Roma No. 70,                                                                    |
| 14                       | Ciudad / País                   | San Salvador, El Salvador                                                                            |
| 15                       | Teléfonos                       | 2515-0030                                                                                            |
| 16                       | Fax                             | 6115-9370                                                                                            |
| 17                       | E-mail                          | <a href="mailto:proyectos@promaica.com">proyectos@promaica.com</a>                                   |
| 18                       | Mes / Año Fundación Empresa     | enero-2015                                                                                           |
| 19                       | Número de Productos             | 5                                                                                                    |
| 20                       | Principal Producto / Servicio 1 | Distribución de aislamiento térmico modular, instalación y mantenimiento de                          |

|    |                                         |                                                                                                  |
|----|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                         | aislamiento de cuartos fríos, fachadas, techos e infraestructura industrial                      |
| 21 | Principal Producto / Servicio 2         | Suministro de equipo, partes y servicios logísticos para el área de refrigeración y Food Service |
| 22 | Principal Producto / Servicio 3         | Repuestos y accesorios                                                                           |
| 25 | Ventas Netas Totales Ultimo año         | \$453,045.00                                                                                     |
| 26 | Ventas Netas Totales Penúltimo año      | \$163,829.00                                                                                     |
| 27 | Ventas Netas Totales Antepenúltimo año  | ---                                                                                              |
| 28 | Exportación Directa (SI/NO)             | NO                                                                                               |
| 29 | Exportación Distribuidores (SI/NO)      | NO                                                                                               |
| 30 | Exportaciones Totales Ultimo año        | N/A                                                                                              |
| 31 | Exportaciones Totales Penúltimo año     | N/A                                                                                              |
| 32 | Exportaciones Totales Antepenúltimo año | N/A                                                                                              |
| 33 | ¿Ha utilizado instrumentos de fomento?  | NO                                                                                               |
| 34 | ¿Cuáles?                                | NO                                                                                               |

## 1.2 Diagnóstico del equipo consultor

A continuación, se presentan los aspectos más relevantes encontrados en las Áreas de Gestión, específicamente en cada una de las sub-áreas que las integran, por el Equipo Consultor, en el proceso de entrevistas más verificación visual y visitas a la empresa.

| Fortalezas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Oportunidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Solvencia y estabilidad financiera para la creación de nuevos empleos.</li><li>• Control de la información financiera, para la toma de decisiones.</li><li>• Solventes en las obligaciones de ley requeridas.</li><li>• Actualización en sistemas informático, software, equipo y tecnología de punta.</li><li>• Tratamiento correcto de los residuos para el cuidado del medio ambiente.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Generación de nuevos negocios a través de mercadeo y ventas.</li><li>• Incremento de la cartera de clientes por medio de la optimización de la fuerza de ventas.</li><li>• Creación de la unidad de atención al cliente y servicio post venta.</li><li>• Mejoras en la gestión de la información interna.</li><li>• Formulación de objetivos estratégicos para el crecimiento organizacional.</li><li>• Estandarización de registros e instrumentos de gestión para la toma de decisión.</li></ul> |

| Debilidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Amenazas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralización de la toma de decisiones por parte de la gerencia general.</li> <li>• Falta de experiencia en el personal de ventas.</li> <li>• Poca diligencia en las actividades de venta.</li> <li>• Inexistencia en cuotas de ventas y rutas de venta.</li> <li>• Falta de incentivos económicos para los vendedores.</li> <li>• No se posee una prospección y seguimiento de ventas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida de cartera de clientes</li> <li>• Poca participación en el mercado ante la competencia.</li> <li>• Cambios tributarios en los aranceles.</li> <li>• Incumplimiento de los proveedores para las entregas de los productos.</li> <li>• Inseguridad social en el país.</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia del Grupo Consultor.

### 1.2.1 Dirección Estratégica

#### 1.2.1.1 Visión - Misión:

##### Visión:

Ser una empresa líder en la asesoría, suministro, servicios y desarrollo de proyectos de termo aislamiento, mantenimiento e instalaciones industriales. Así como asesoría integral de equipo de cocina para restaurantes y pequeños emprendedores.

**Misión:**

Comercializar equipo y materiales de aislamiento térmico, siempre a la vanguardia de las exigencias del mercado, ofreciendo al cliente soluciones integrales con productos y servicios de óptima calidad, con personal calificado para atender sus requerimientos.

**Valores:**

**Confianza:** Amplia experiencia en instalaciones de materiales y equipos.

**Compromiso:** Hacia nuestros clientes para entregar nuestros productos y servicios en tiempo y forma oportuna.

**Servicio:** Brinda la mejor calidad y atención siempre atraerá a los clientes.

**Experiencia y Seguridad:** Nuestros años de permanencia en el mercado y el conocimiento en nuestra rama les garantizan a nuestros clientes el producto y calidad.

**1.2.1.2 Historia de la empresa:**

PROMAICA es una empresa familiar salvadoreña, que dio inicio a sus operaciones comerciales en el año 2015, constituyéndose en una sociedad anónima de capital variable, bajo la dirección estratégica del empresario Gilberto Mendoza, la ubicación geográfica de las oficinas administrativas es Calle Lorena y Calle Roma No. 70, San Salvador, El Salvador.

El enfoque en su giro de venta es el concepto en soluciones para el ahorro energético mediante diseño, ingeniería y montajes de proyectos que incorporan aislamiento térmico de infraestructura industrial, además brindan asesoramiento y facilitan la adquisición de maquinaria y repuestos industriales para el sector de alimentos y bebidas.

Para el ofrecimiento de sus productos y servicios hace gala de la práctica de sólidos valores y ética empresarial, dando pronta respuesta a los clientes mediante el conocimiento del negocio y alianzas estratégicas que poseen con sus proveedores locales e internacionales.

#### **1.2.1.3 Objetivos estratégicos**

Los objetivos y metas empresariales son definidos por los propietarios, entre requerimientos de personal idóneo, búsqueda de nuevos clientes, proveedores, además del control empresarial, se tiende por priorizar objetivos a corto plazo como la creación de un departamento de recursos humanos, rotación de productos, posicionamiento y reconocimiento del mercado, sistematización, y regulación de procesos, se deberá crear indicadores para identificar información valiosa y relevante para la toma de decisiones gerenciales, para así controlar la planificación operativa y el direccionamiento estratégico e innovando y modernizado sus líneas de productos y servicios; atendiendo las necesidades y exigencias del mercado y sus clientes. Contrarrestando los niveles de riesgos en la pérdida de clientes y márgenes de ganancia.

## **1.2.2 Dirección y liderazgo**

### **1.2.2.1 Estilo directivo:**

La mayor jerarquía desde que inició operaciones la empresa en el 2015, la ocupa el propietario de la empresa, el gerente general, el cual es la mayor autoridad en la toma las decisiones principales en el área de operaciones, ventas y proyectos del negocio, seguido del gerente de ventas, el rendimiento de las labores se mide según los cierres de venta.

Parte importante del estilo de liderazgo que existe en PROMAICA es que por el hecho de estar centralizado el poder de decisión le permite una mayor velocidad a la hora de la toma de decisiones o cuando es necesario aplicar cambios estratégicos para el negocio.

### **1.2.2.2 Autonomía:**

La gerencia general es la mayor autoridad en la toma las decisiones principales en el área de operaciones, ventas y proyectos del negocio. Por lo tanto, se considera una empresa autónoma, con capacidad rápida de reacción.

La toma de decisiones contables, operativas de ventas y atención al cliente se realizan desde la gerencia general con apoyo de la gerencia financiera en los aspectos de las finanzas de la empresa, así como de las obligaciones de ley.

### **1.2.2.3 Instrumentos de gestión:**

PROMAICA no cuenta con instrumentos de gestión definidos y estandarizados para la toma de decisiones, se basan en la experiencia de ventas para poder desarrollar estrategias y negociaciones con los clientes.

Se cuenta con un CRM actualmente sin embargo no se hace uso efectivo de la información.

### **1.2.3 Análisis del entorno**

#### **1.2.3.1 Normativa e institucionalidad:**

El rubro de la empresa PROMAICA es impactado directamente por la ley de aduanas debido a los trámites engorrosos y burocráticos que generan demora en la recepción de envío de materiales para sus proyectos.

#### **1.2.3.2 Comprensión del sector:**

PROMAICA está clasificada como empresa privada, específicamente el sector al cual se dedica la empresa es comercial y se encuentra a la vanguardia con los avances tecnológicos y tendencias internacionales, forma parte de la Cámara Americana de comercio de El Salvador. (Amcham).

Una dificultad que se visualiza es la capacidad de financiamiento que tienen los competidores para invertir a largo plazo en proyecto de montos altos y con plazos de pago de hasta 6 meses a 1 año.

### **1.2.3.3 Alianzas:**

El enfoque actualmente de PROMAICA es consolidarse en el mercado con los productos y servicios que ya poseen, aun no cuentan con planes definidos en torno a la realización de alianzas estratégicas con otras empresas.

### **1.2.4 Mercadeo y ventas**

#### **1.2.4.1 Relación con clientes:**

Entre los clientes principales con los que cuenta la empresa: Súper Selectos, Pollo Campero, Don Pollo, Pollo Campestre, Comercializadora Interamericana (CBC- PEPSI), Hotel Crowne Plaza, Hotel Holiday Inn, Industrial de Alimentos y Postres, etc., consolidando una buena relación comercial, sin mayores quejas o reclamos en sus productos y servicios, creando lazos de lealtad con las empresas.

Se cuenta con un registro de clientes, por medio de sus plataformas digitales en los cuales se puede generar y ver el historial de compras de cada uno de sus clientes, aunque por el momento no se cuenta con un seguimiento en la parte de servicio postventa.

Los clientes de PROMAICA valoran la calidad de sus productos y servicios, ya que siguen estándares y normativas regulatorias.

#### **1.2.4.2 Segmentación, mercado meta y posicionamiento:**

El mercado meta de PROMAICA, el sector industrial en el rubro de alimentos y bebidas, los principales clientes generan ingresos por venta del 70% entre ellos: Súper Selectos, Pollo Campero de El Salvador, Comercializadora Interamericana, Don Pollo, S.A de C.V., las bases de datos, se consolidan con la información que generan la fuerza de venta y las ventas que se registran.

El posicionamiento de la empresa es con base a la buena calidad de sus productos y servicios, entre los atributos que se destacan: Es el ahorro energético, confort, asesoría y factibilidad para la adquisición de los productos que comercializan, las acciones para mejorar la identidad de marca se encuentran en su nueva sala de ventas y el refrescamiento de su página web.

#### **1.2.4.3 Producto:**

El gerente general es el que coordina y toma las decisiones en el mejoramiento de los productos y desarrollo de los mismos, lo realiza con base a las exigencias de los clientes y el mercado, ampliando el catálogo que manejan; la coordinación para el desarrollo de estos es a través de cotizaciones de materia prima.

El departamento de ventas a través de su gerente, realiza aportes significativos en la retroalimentación, sobre los requerimientos, mejoras e innovación de los clientes

#### **1.2.4.4 Precio:**

Las propuestas económicas de PROMAICA se basan en la optimización de costos que se utiliza en base a materias primas, manteniendo una idoneidad, frente a sus competidores ya que los precios de mercado se encuentra en el rango promedio del rubro a que representa la empresa, entre la principal competencia con la que cuenta PROMAICA: SOLAIRE, PROEMI, CONSTRUTECHO, FRIOAIRE; para la línea de Equipo de Cocina se han identificado los siguientes competidores: ABCO, RICSA, TECNOCHEF, ROMENA, UN DIA.

Los factores externos que considera la empresa para la fijación de precios, son las fluctuaciones del mercado nacional como internacional, por la importación de algunos de los productos que comercializa, así como el análisis del costo de sus insumos vrs el precio de la competencia, obteniendo rentabilidad y calidad para sus clientes.

#### **1.2.4.5 Gestión de ventas:**

Para la empresa la fuerza de venta es muy importante, por la captación de nuevos clientes, quien lidera la fuerza de venta es el gerente de ventas, el cual es uno de los propietarios; no se cuenta con procesos establecidos en el área.

La empresa no cuenta con documentación para los procesos de venta y formación de los vendedores.

No existe manual o guía de inducción para vendedores de nuevo ingreso, hay ausencia de planificación en las rutinas y proceso de captación de clientes.

#### **1.2.4.6 Comunicaciones:**

PROMAICA no cuenta con políticas de promoción de productos, ni descriptor de cargos, argumentos de venta definido, tipo de distribuidores, perfil de clientes, plan comunicacional empresarial, este lo realizan de forma institucional por medio de su página web, los argumentos de venta que manejan se basan en el catálogo de sus productos.

#### **1.2.4.7 Distribución**

Los canales importantes de distribución que utiliza la empresa, son las ventas directas, las cuales son rentables para la misma, no se cuenta con distribuidores a nivel nacional.

#### **1.2.5 Exportaciones**

Por el momento la empresa PROMAICA se encuentra en una etapa de consolidación en el mercado nacional, para establecerse como una empresa solididad, pero entre sus planes a largo plazo se espera contar con un área de exportación de sus productos y servicios a los países de la región.

## **1.2.6 Gestión ambiental**

### **1.2.6.1 Normativa ambiental:**

Actualmente no cuentan con una política ambiental para la empresa, no poseen ningún tipo de registro ambiental, y los residuos de materiales que utilizan en los proyectos se guardan en una bodega para luego entregarlos a una empresa de reciclaje, el responsable de esta actividad es el gerente de ventas, Alex Mendoza, hasta el momento no han recibido quejas debido a los olores o residuos causados por los materiales de empresa, los residuos no son peligrosos para la comunidad.

### **1.2.6.2 Manejo de residuos:**

Los sobrantes o residuos que genera la empresa, son de aislamiento térmico, la eliminación de estos es por medio de una empresa de reciclaje, que se encarga del desecho y transformación de los mismos.

### **1.2.6.3 Riesgo y salud ocupacional:**

El responsable de la prevención de riesgos es el gerente general, el Ingeniero Agro Industrial, Gilberto Mendoza, hasta la fecha la empresa no reporta ningún accidente laboral, ni otro tipo de percance dentro de PROMAICA, por el momento no imparten ningún tipo de capacitación al personal sobre prevención de riesgos, tampoco cuentan por escrito, manuales sobre seguridad ocupacional,

para resguardar al personal poseen una unidad de primeros auxilios debidamente equipada, así como la debida señalización para las evacuaciones del personal.

### **1.2.7 Estructura organizacional**

#### **1.2.7.1 División del trabajo:**

La estructura organizacional de la empresa está constituida por departamentos, el personal especializado son los técnicos, las áreas formalizadas en su totalidad son operaciones, ventas y la financiera. El objetivo principal de la empresa es brindar soluciones innovadoras, para el ahorro energético mediante diseños y montaje de aislantes térmicos industriales e infraestructura industrial, así como la venta de equipo de refrigeración y Food Service.

La jerarquía empresarial la encabeza el gerente general Gilberto Mendoza, quien toma las decisiones más importantes dentro de la empresa.

#### **1.2.7.2 Poder de decisión:**

El poder de decisión se encuentra centralizado en la gerencia general quien toma las decisiones de inversión, procesos de trabajo, entre otras, las decisiones a nivel estratégico son tomadas en conjunto con los responsables de cada área, en reuniones de equipo de trabajo.

El personal participa de alguna manera en la sugerencia de mejoras de proceso y la decisión final la tiene el gerente general.

## **1.2.8 Finanzas**

### **1.2.8.1 Tributaria y normas legales:**

Los temas de registros legales y tributarios son una prioridad, y se mantienen solventes con todas sus obligaciones con entidad de gobierno como Ministerio de Hacienda, al contar con un financiero y tener su contador interno, los pagos y compromisos tributarios están al día y sin atrasos.

### **1.2.8.2 Registros contables:**

El responsable del registro contable y financiero es el gerente financiero, la información y registros están disponibles oportunamente, la capacidad de respuesta por requerimiento de información es inmediata.

### **1.2.8.3 Análisis de costos**

La estructura de costos utilizada por PROMAICA está definida y controlada por medio de un programa de contabilidad adquirido por la empresa, el cual está definido por la estructura de costos, el uso de registros, el costeo de cotizaciones, para un mejor análisis de estos en cuanto sea necesario.

### **1.2.8.4 Administración financiera:**

Los presupuestos que se realizan en la empresa son de ventas y proyección de crecimiento en clientes, y son utilizados por la gerencia general.

Las políticas de inversión no están definidas, ya que la empresa evalúa el tipo de financiamiento que le conviene según los requerimientos, y al final se visualiza la rentabilidad generada para invertir.

### **1.2.9 Recursos humanos**

El área de recursos humanos es gestionada a través de consultoría con otra institución.

En la actualidad es manejada a nivel de la gerencia general el proceso de reclutamiento y selección.

### **1.2.10 Gestión de información**

#### **1.2.10.1 Información**

PROMAICA cuenta con fuentes de información interna por medio de la internet y sus proveedores a cerca de productos, el mercado de su rubro y la competencia, en relación al manejo de la información, carece de un encargado para el procesamiento de esta, la empresa no cuenta con un control de informes periódicos o de gerencia, ni con la transmisión de información al público y sus clientes.

#### **1.2.10.2 Comunicación:**

La comunicación interna en la empresa se trasmite en reuniones a nivel de gerencias, de una manera horizontal, aun cuando no se transmite de manera efectiva a los demás colaboradores, poca o ninguna identificación con los bloqueos comunicacionales, por el momento, la cobertura de la comunicación en la empresa no es de forma efectiva, los procesos no están definidos, al no conocer los objetivos, los resultados de ventas, operaciones y finanzas de las diversas áreas, el personal no se encuentra informado de sus logros o progresos empresariales, las reuniones las realizan de manera informal, cada seis meses o anuales, los participantes son a nivel gerencial, rara vez dejan por escrito los acuerdos, no cuentan con procesos definidos para la coordinación gerencial.

#### **1.2.11 Gestión de calidad**

##### **1.2.11.1 Control de calidad**

La definición de políticas de control de calidad la realizan por medio de propuestas de costos, tiempo de entrega, planos y diseños para que el cliente autorice y firme el trabajo o la adquisición de productos.

El responsable del control de calidad desde hace tres años es el gerente general y el gerente de ventas, las atribuciones de ambos son el aseguramiento de los tiempos de entrega y la calidad de los materiales.

#### **1.2.11.2 Aseguramiento de la calidad:**

Los clientes de PROMAICA esperan en sus requerimientos que los productos y servicios estén de acorde a lo cotizado en el tiempo establecido y según estándares del mercado, no cuentan con medición en los instrumentos de gestión ya que no los han definido en su totalidad.

La revisión sistemática de los procesos de calidad la realizan a través de las solicitudes de cambio en las órdenes de trabajo.

#### **1.2.11.3 Calidad de producto:**

La supervisión de los trabajos es realizada directamente por el personal operativo, en la ejecución de cada proyecto, las piezas claves de los productos son solicitadas por los clientes, previa firmas y autorización de los mismos, además de los anexos o cambios solicitados.

#### **1.2.12 Innovación tecnológica**

##### **1.2.12.1 Estrategia tecnológica:**

Tecnologías utilizadas por los competidores son aislantes térmicos y refrigeración industrial, PROMAICA siempre se encuentra actualizándose en nuevas tecnologías, considerándose que posee el mismo nivel de tecnología de la empresa líder en el mercado, actualmente PROMAICA se encuentra invirtiendo en la creación de una sala de ventas para poder atender a los clientes y así contar con un lugar donde solventar sus dudas, se encuentran implementado nuevos

productos para los clientes, con el objetivo de generar mayor valor sobre la competencia y consolidarse como empresa.

#### **1.2.12.2 Cultura de innovación:**

PROMAICA toma en cuenta la opinión de los clientes sobre productos y servicios, en sus proyectos se apegan a los procesos de ley para cumplir con los estándares de calidad, los servicios que pretenden mejorar es la atención al cliente, con la creación de una sala de ventas, no definen un porcentaje de las ventas para capacitar al personal, las capacitaciones se realizan cuando un nuevo proceso se incorpora a la empresa, PROMAICA está enfocada en la calidad de sus productos, el equipo técnico está capacitado para seguir los estándares, aunque los procedimientos no están documentados.

#### **1.2.12.3 Sistema e infraestructura:**

La empresa no cuenta con esta unidad en su estructura organizacional.

#### **1.2.12.4 Ejecución de proyectos de innovación calidad de producto:**

La empresa no cuenta con esta unidad en su estructura organizacional, sin embargo, a nivel gerencial se proyectó en un futuro a largo plazo destinar un fondo de inversión para proyectos de innovación.

#### **1.2.12.5 Tecnologías de información:**

PROMAICA cuenta con equipo tecnológico, una red local y con un servidor, el cual maneja información de áreas críticas, además de un programa en el cual se lleva la información contable de la empresa, el personal está calificado para el manejo de software que utilizan, las altas gerencias y niveles administrativos poseen acceso a internet, la empresa realizó una inversión de más de dos mil dólares (USD 2,000) en el sistema contable que operan.

#### **1.3 Análisis de la Información: Áreas de oportunidad**

A continuación, se presentan los resultados del análisis de la información recopilada en el diagnóstico integral de consultoría, en el cual se validó la información obtenida en las entrevistas y visitas empresariales, para extraer los aspectos prioritarios a intervenir según se describen en la siguiente tabla:

| Área-sub área                      | Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mercadeo y ventas – Comunicaciones | <p>Fundamentación:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• No se cuenta con una política de promoción de productos.</li><li>• No se dispone de un presupuesto definido para el plan comunicacional de la empresa.</li></ul> <p>Consecuencias al Superar la Debilidad:</p> |

|                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                  | Oportunidad en generación de nuevos negocios que inyecten más inversión a la empresa, que traducirá en mayores ingresos por ventas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Mercadeo y ventas –<br>Gestión de ventas         | <p>Fundamentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El propietario es el responsable de la fuerza de ventas.</li> <li>• No existe una definición de cuotas de venta.</li> <li>• No existe un proceso de ventas, que permita medir el desempeño y seguimiento de cada vendedor.</li> </ul> <p>Consecuencias al superar la debilidad:</p> <p>Pérdida de negocios futuros y la posibilidad de incrementar la cartera de clientes que ya posee que permite la ampliar los ingresos, Su fuerza de ventas no optimiza tiempo y recursos.</p>                                                             |
| Mercadeo y ventas-<br>Relación con clientes      | <p>Fundamentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe una unidad de atención al cliente pre y post venta, ya que se trabaja a los clientes desde la oficina y se evalúa si el cliente amerita una visita. <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un sistema de base de datos automatizado para el registro de la cartera de clientes.</li> </ul> </li> <li>• Consecuencias al superar la debilidad:</li> <li>• Al no poseer una base de datos actualizada, se está en riesgo de perder nuevas oportunidades de negocio e incrementar los ingresos para la compañía.</li> </ul> |
| Dirección estratégica<br>objetivos estratégicos. | <p>Fundamentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una sola persona es la encargada de definir los objetivos estratégicos y las funciones del personal.</li> <li>• No se han definido los objetivos estratégicos</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>No se tiene planes de acción definidos para el cumplimiento de los objetivos.</li> </ul> <p>Consecuencias al superar la debilidad:</p> <p>La falta de objetivos estratégicos y la concentración de responsabilidad en una sola persona, limitan el crecimiento de la organización y reduce las oportunidades de crecimiento.</p>                                                                                                                                                                                               |
| Dirección y Liderazgo – Instrumentos de Gestión                   | <p>Fundamentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No disponen de un presupuesto definido para inversiones.</li> <li>No se tiene planes de acción definidos para el cumplimiento de los objetivos.</li> <li>No se tienen definidos KPIs que permitan el monitoreo constante del negocio.</li> </ul> <p>Consecuencias al superar la debilidad:</p> <p>Aumenta la captación de nuevos clientes</p> <p>Crea segmentación de mercado por tipos de cliente</p> <p>La falta de enfoque de su fuerza de ventas</p> <p>Tiempo inefectivo en la labor de ventas</p> |
| Mercadeo y ventas – Segmentación, mercado meta y posicionamiento. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fundamentación:</li> <li>La compañía no posee una base de datos actualizada</li> <li>No se cuenta con dato de recompra.</li> <li>La información de cliente está centralizada</li> <li>Consecuencias al superar la debilidad:</li> <li>Limita las posibilidades de expansión de la empresa y resta ventaja competitiva.</li> </ul>                                                                                                                                                                                              |

Fuente: Elaboración propia del Grupo Consultor.

#### **1. 4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata**

|                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Acción clave de éxito a implementar                                                                               |
| Mercadeo y ventas – Gestión de ventas, Creación y aprobación del manual de ventas.                                |
| Otras intervenciones                                                                                              |
| Definición de marco filosófico misión, visión, valores y programa de capacitación y inducción a fuerza de ventas. |

Fuente: Elaboración propia del Grupo Consultor.

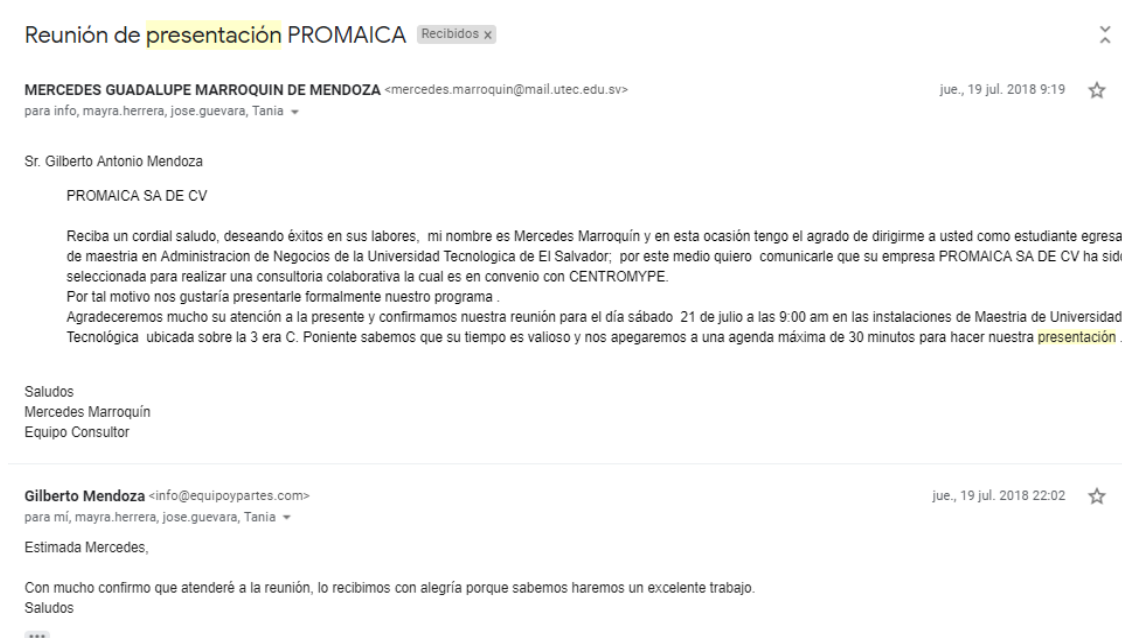
## **II. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación**

### **2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar**

Detallamos los pasos que se llevaron a cabo durante la consultora para la acción clave de éxito a implementar.

### 2.1.1 Paso 1

Después de recibir la ficha de la empresa PROMAICA, el equipo consultor asignado procedió a contactar al empresario vía telefónica y por correo electrónico, hasta concertar la cita para realizar la presentación.



### 2.1.2 Paso 2

Después de hacer el contacto con el empresario Ing. Gilberto Mendoza, gerente general de la empresa PROMAICA; se expuso en qué consistía la consultoría integral colaborativa que ofrece la Universidad Tecnológica, a través del programa de maestrías, la reunión tuvo lugar en el aula 203 en el campus de Maestrías de la Universidad Tecnológica.



La sesión de apertura con el perfil de la empresa compartido por la universidad a través de CENTROMYPE y la investigación previa realizada por el equipo consultor sobre la empresa PROMAICA, se mostró al empresario todo el proceso de consultoría integral colaborativa de la Universidad Tecnológica de El salvador, se realizó la presentación de Integral Consulting, el perfil y hoja de vida de cada uno de los egresados de la Maestría en Administración de Negocios.

Se implementaron las siguientes fases:

## Esquema N° 1



- 1) Contacto
- 2) Presentación



- 3) Realización de diagnóstico
- 4) Presentación de fortalezas y áreas de oportunidad; selección de acción clave de éxito a implementar.



- Acción clave de éxito:**
- 5) Elaboración,
  - 6) Avance y 7) Presentación.



- 8) Implementación y seguimiento.



- 9) Evaluación de implementación, resultados obtenidos.



- 10) Presentación final de consultoría: informe final, acción Clave y Resultados Obtenidos.

Fuente: Elaboración propia del Grupo Consultor.

En la presentación con el Ing. Gilberto Mendoza Gerente General de PROMAICA SA DE CV también se firmó el acuerdo de confidencialidad y se agendo la primera cita para iniciar con las entrevistas.

## Agenda



1. Bienvenida.
2. Presentación PROMAICA
3. Presentación de grupo consultor.
4. Proceso de consultoría.
5. Experiencia del grupo consultor.
6. Cronograma.

### 2.1.3 Paso 3

Realización de diagnóstico:

El proceso ejecutado para la realización de la determinación clave de éxito, inicia con una serie de entrevistas realizadas al gerente general y gerente de ventas de PROMAICA. Estas entrevistas son realizadas con base a la herramienta de consultoría integral colaborativa; evaluando las áreas detalladas en la primera sección del presente documento.

Al concluir con la fase de entrevistas programadas, se realizó un vaciado de la información que se tiene en dicha herramienta para cada aspecto específico.

Los criterios con los cuales se evaluó cada aspecto son los siguientes:

| <b>Criterios de Evaluación de Aspectos Específicos</b> |                     |                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Calificación</b>                                    | <b>Categorías</b>   | <b>Resultado</b>                                                                                                                                                                       |
| <b>1</b>                                               | <b>Deficiente</b>   | No lo posee, no lo practica o no lo desarrolla / La respuesta dada no responde lo consultado                                                                                           |
| <b>2</b>                                               | <b>Insuficiente</b> | Lo posee, lo practica o lo desarrolla pero de manera eventual, además de no estar formalizado / La respuesta es muy vaga carece de precisión y fundamentación respecto a lo preguntado |
| <b>3</b>                                               | <b>Suficiente</b>   | Lo posee, lo practica o lo desarrolla a menudo, además de no estar formalizado / La respuesta responde lo preguntado pero carece de evidencias                                         |
| <b>4</b>                                               | <b>Bueno</b>        | Lo posee, lo practica o lo desarrolla es ya parte de su gestión solo que no esta formalizado / la respuesta responde lo preguntado y hay evidencias de lo que se afirma                |
| <b>5</b>                                               | <b>Excelente</b>    | Lo posee, lo practica o lo desarrolla es ya parte de su gestión y esta formalizado / La respuesta no solo responde lo preguntado sino también da mayores aportes                       |

Durante las entrevistas, se obtuvo la información requerida para completar la herramienta y calificar según las oportunidades detectadas en las áreas de evaluación.



Al realizar la herramienta, se identificó que las áreas con mayor oportunidad y con notas por debajo del promedio estaban en el área de Mercadeo y Ventas sub área de Gestión de Ventas.

Se le explico al empresario que el desarrollo de una gestión de ventas eficiente es requisito para aumentar las ganancias de cualquier negocio. Sin embargo, llegar a ese nivel requiere que quien está al frente del proceso se esfuerece para hacer la empresa cada vez más eficiente y se cuenten con herramientas idóneas para el área comercial y su fuerza de ventas tengan estandarización y enfoque.

Al tener los resultados también se le hizo la presentación al empresario de cuáles eran las fortalezas que posee su compañía y cuáles son las oportunidades con los respectivos impactos al no realizar cambios en estas áreas y sub áreas.

En esta ocasión se hizo reunión en PROMAICA, no solamente con la gerencia general, sino que también el empresario tuvo a bien invitar áreas de apoyo de su empresa para seleccionar la acción clave de éxito, en esta sesión son presentadas por el equipo consultor las áreas propuestas al empresario y el determina enfocar esfuerzos en el área de mercadeo y ventas, específicamente sub área de gestión de ventas, con la implementación de un manual de gestión de ventas.

La principal oportunidad es que su fuerza de ventas no tiene un protocolo para abordar clientes, para administrar las diferentes líneas de productos, o para asesorar correctamente a sus clientes actuales, nuevos y potencias.

Sesión de elección de Acción Clave de Éxito PROMAICA.

Área: Mercadeo y ventas - sub área: Gestión de ventas, manual de ventas



## **2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar**

La empresa PROMAICA S.A DE C.V decidió intervenir el área de mercadeo y ventas, sub área de gestión de ventas, creación de un manual de gestión de ventas para su área comercial

El proceso de decisión de la acción clave de éxito, se hizo de la siguiente manera: Contactando al empresario para presentar el resultado de las áreas que según diagnóstico estaban con menor puntuación en la herramienta, se concertó la reunión en fecha 22 de septiembre de 2018.

El principal beneficio de la selección de esta acción clave de éxito es contar con un instrumento de gestión definido y estandarizado, ya que esto permitirá a la empresa tener los procesos en su fuerza de ventas y un mejor control en la toma de decisiones gerenciales en el área de mercadeo y ventas.

Este manual tiene como objetivo hacer más eficiente y productiva las actividades de la organización limitando el riesgo de pérdidas financieras y empoderando más a su área comercial – ventas.

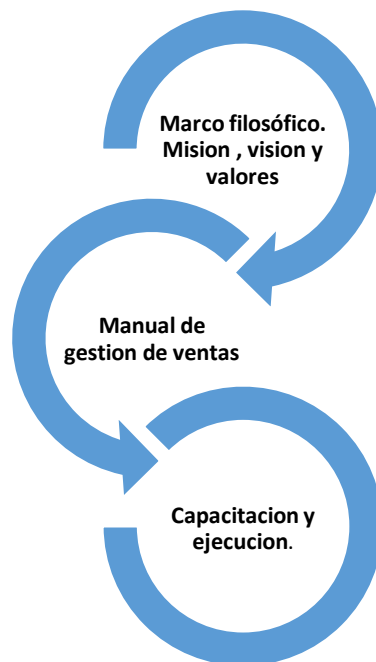
Al contar con instrumentos de gestión definidos y estandarizados, permitirá a la empresa mejorar el control en la toma de decisiones gerenciales; mejorando las actividades de la organización limitando el riesgo de pérdidas financieras.

El manual de gestión de ventas tendrá como finalidad con su implementación incrementar las ventas y utilidades de PROMAICA.

Al contar con esta herramienta toda su estructura organizacional desde gerentes a colaboradores, conocerá la forma en que contribuye a las ventas y a las utilidades. Por ejemplo, los de compras consiguen insumos de calidad a buenos precios; los de almacén entregan pedidos completos en los tiempos prometidos y; los del área administrativa autorizan rápidamente la solicitud de créditos y aseguran la recuperación de la cobranza; los de producción optimizan los tiempos de fabricación, los costos de mano de obra y el uso de materias primas.

Esta acción clave de éxito también permitió consolidar la estrategia empresarial; contar con un manual acerca a la empresa y contribuye al cumplimiento de la visión, misión y objetivos de negocio.

### **Esquema N° 2**



Fuente: Elaboración propia del Grupo Consultor.

Las acciones claves de éxito a desarrollar tuvieron como prioridad crear el manual de gestión de ventas, acompañado con un programa de capacitaciones y la definición del marco filosófico.

Se consideró que la mejor manera de dirigir el rumbo de la empresa es definiendo su misión y su visión, por ser un rubro comercial esto es importante para guiar a su fuerza de ventas, por ese motivo la creación de un manual de gestión de ventas cumple la función de estandarizar sus procesos, mejorar su productividad, sus vendedores tienen claros sus valores, y esto hace que el rumbo estratégico de la compañía sea más claro para todos tanto propietarios como sus empleados.

No contar con manuales es seguir improvisando en el ámbito empresarial y dejando al azar los procesos vitales de la gestión de ventas. El éxito en la gestión de ventas es para aquellas empresas que son disciplinadas y consistentes en el logro de sus objetivos diarios, semanales, mensuales, trimestrales y anuales. Si algo ya no funciona en sus manuales los mejoran, pero se aseguran de siempre hacer uso de ellos.

El manual de gestión de ventas traerá como beneficio también acelerar la capacitación de su personal, cuando hay manuales la gente de nuevo ingreso o promovido a un nuevo puesto se capacita en menor tiempo.

Cuando no hay manuales la gente se capacita en dos o tres años; los manuales aceleran el aprendizaje y los resultados.

Proporciona una medición uniforme de resultados si toda su área de ventas está actuando de la misma manera, todos deberían obtener los mismos resultados. Con un proceso de ventas claro, será muy fácil detectar aquellos vendedores que necesiten soporte en alguno de los puntos del proceso.

## **2.3 Descripción de la acción clave de éxito**

### **2.3.1 Acción clave de éxito desarrollada**

Le gerencia de PROMAICA con la asesoría del equipo consultor, determinaron que la acción clave de éxito a desarrollar estuviera relacionada al área de mercadeo y ventas, específicamente a la sub área de gestión de ventas.

En el desarrollo de la acción clave del éxito, se identificó la necesidad de otra área y sub área, dirección estratégica - misión y visión, la cual beneficiaría a la empresa en su marco filosófico empresarial, ya que si es bien cierto contaba con misión, visión y valores, los cuales no están implementados y socializados con sus colaboradores, así mismo no eran del total convencimiento de la alta gerencia.

Por lo cual el equipo consultor realizó un refrescamiento del mismo, en conjunto con las áreas involucradas de PROMAICA, para incluir aspectos

importantes en la gestión empresarias, agregando valor a la intervención realizada.

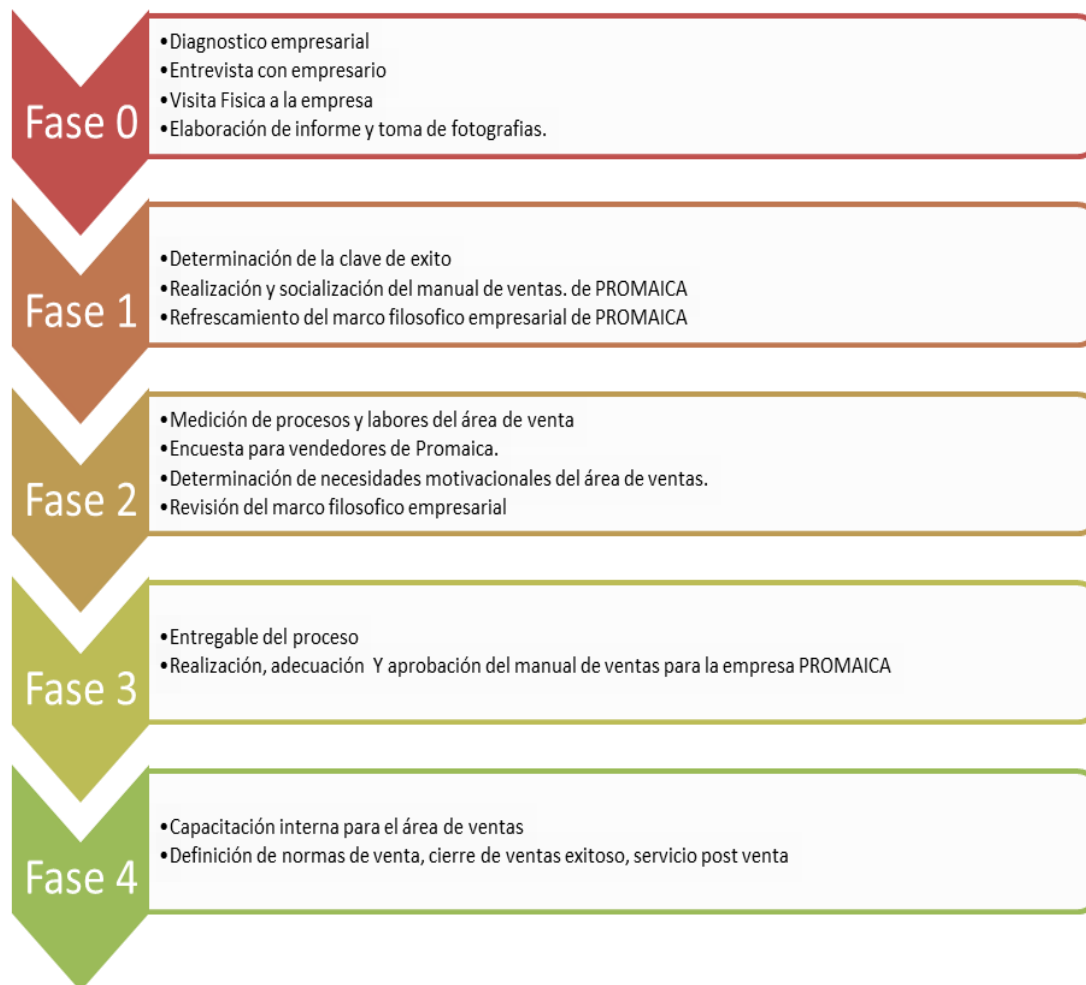
El proceso de decisión de la acción clave de éxito, se hizo de la siguiente manera: Contactando al empresario para presentar el resultado de las áreas que según diagnostico estaban con menor puntuación en la herramienta, se concertó la reunión en fecha 22 de septiembre de 2018.

En dicha fecha se programó reunión con todo el equipo primario de la empresa: Ing. Gilberto Mendoza, gerente general, Ing. Alex Mendoza, gerente de ventas y el equipo consultor Integral Consulting.

Se realizó presentación de la acción clave de éxito propuesta, la cual se encontraba en las áreas de oportunidad, que se solventarían con cada una de ellas, dicha presentación se encuentra en anexo 1 del presente documento.

El empresario se decidió por la acción en el área de mercadeo y ventas, sub área de gestión de ventas, creación de un manual de gestión de ventas para su área comercial ya que al momento no se contaba con este instrumento.

### Esquema N° 3 Proceso de implementación acción clave de éxito



Fuente: Elaboración propia del equipo consultor

#### 2.3.1.1 Acción clave de éxito: área mercadeo y ventas en la sub área

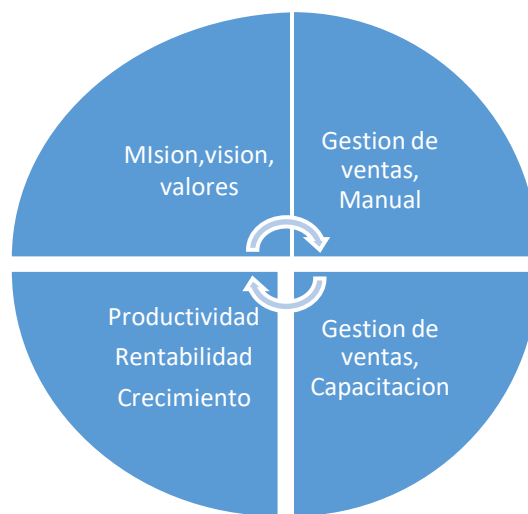
##### Gestión de ventas.

En esta intervención se trabajó la creación de un manual de gestión de ventas que permitiera mejorar el enfoque y estandarización de la fuerza de ventas de PROMAICA,

En un mundo empresarial cada vez más competitivo y exigente, tener el capital humano capacitado, organizado y productivo es el verdadero valor de la compañía, capaz de sacar provecho y ventaja competitiva en el mercado. Esto significa que el poder de las ventas residirá tanto en el talento como en la capacidad de alineación del equipo comercial y ha de estar guiado por el manual de ventas de la empresa.

El manual de ventas recoge una manera integral de proceder y todos aquellos datos y herramientas que sean útiles de cara a actuar de forma unificada con método y de esta forma aumentar las ventas.

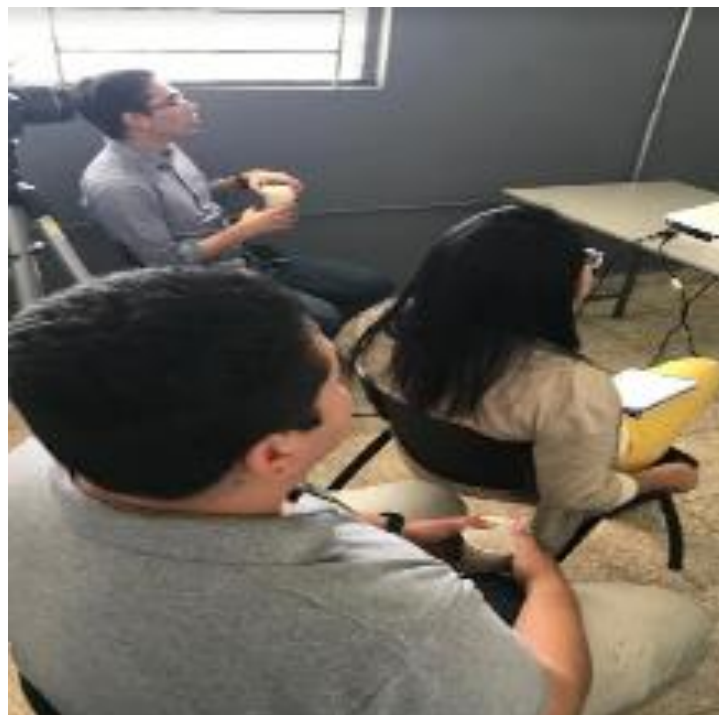
#### **Esquema N° 4**



Fuente: Elaboración propia del equipo consultor

Con base a las entrevistas realizadas tanto a la fuerza de ventas como a la gerencia de ventas y analizando los resultados de las encuestas, detallamos los hallazgos: Buscar en anexos la encuesta realizada en PROMAICA

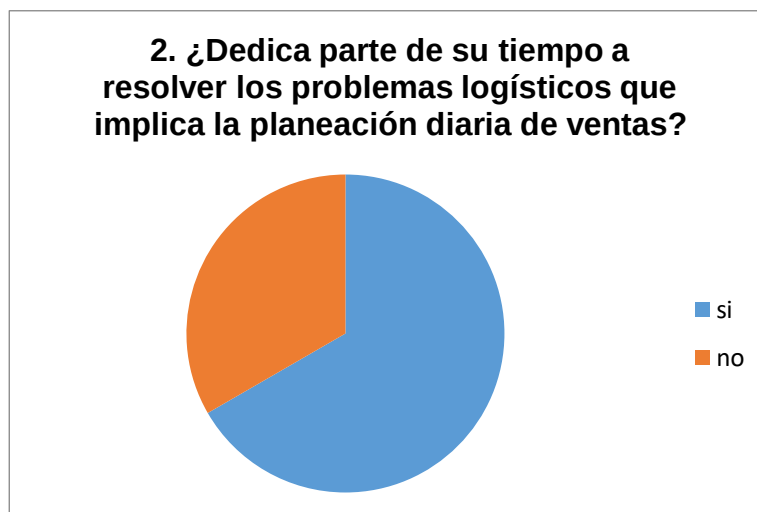
Para poder determinar las fortalezas y debilidades en el área de las ventas se pasó una encuesta a los tres vendedores con los que cuenta PROMAICA, la cual consto de 28 preguntas, para poder identificar la problemática en la efectividad de las mismas, así como la identificación de los temas: Planeación de la venta, búsqueda de clientes, preparación de la venta y cierre de la venta.



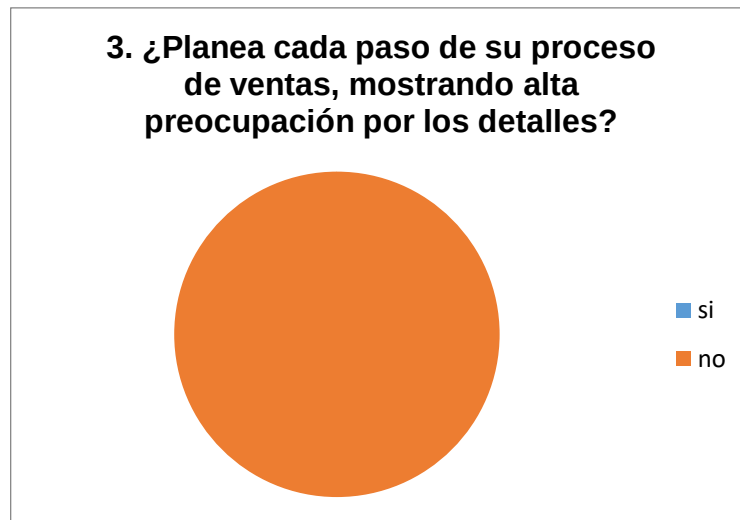
### III. ¿Es su problema la falta de planeación de la venta?



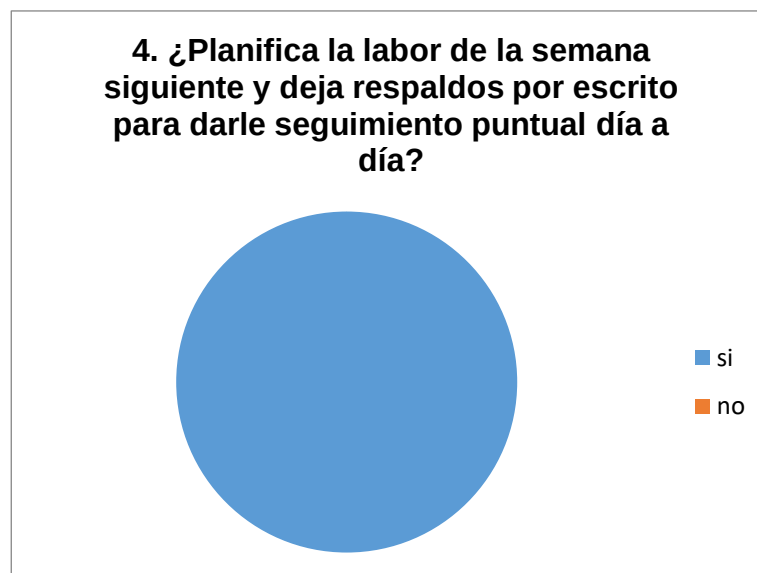
Análisis: En la entrevista a los vendedores de PROMAICA, se ve reflejado que estos no dedican el tiempo necesario en la planeación de las actividades para la venta por lo cual estas no se ven reflejados sus incrementos.



Análisis: PROMAICA no cuenta con una planeación definida en el tiempo de resolución de problemas logísticos de las ventas.

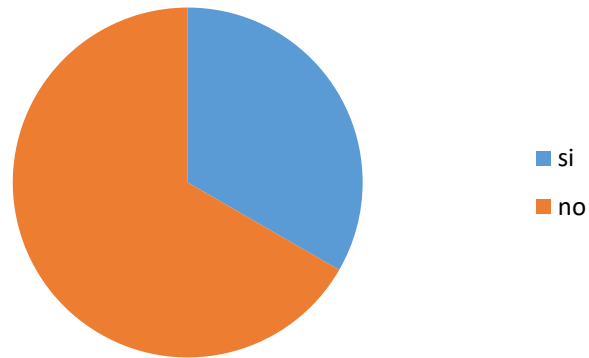


Análisis: Se identificó que los vendedores de PROMAICA no planean el proceso de venta, ni enfatizan los detalles, para poder desarrollar una buena prospección al cliente.



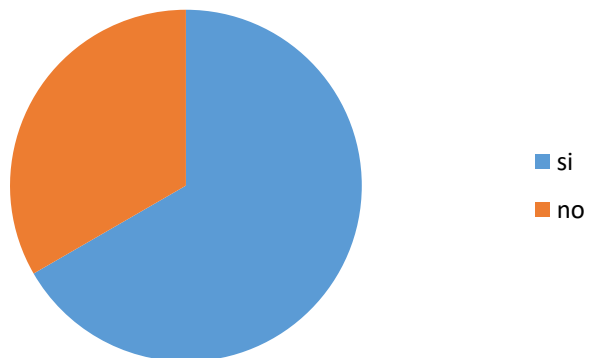
Análisis: Todo el personal de ventas de PROMAICA cuenta con registros de sus ventas, así como de sus realizando el vaciado de los mismos en una matriz de Excel individualmente.

**5. ¿Planea el crecimiento académico en su profesión de ventas?**

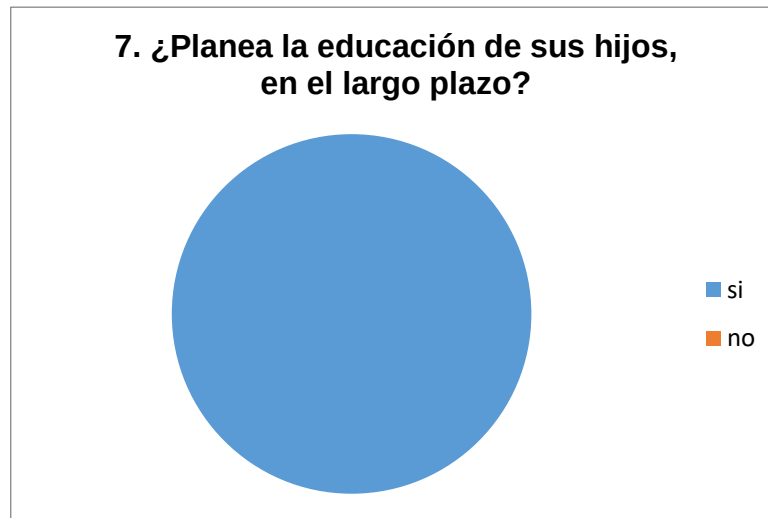


Análisis: El 66.7% de los vendedores de PROMAICA, planea especializarse en las ventas para brindar a la empresa un plus en su trabajo.

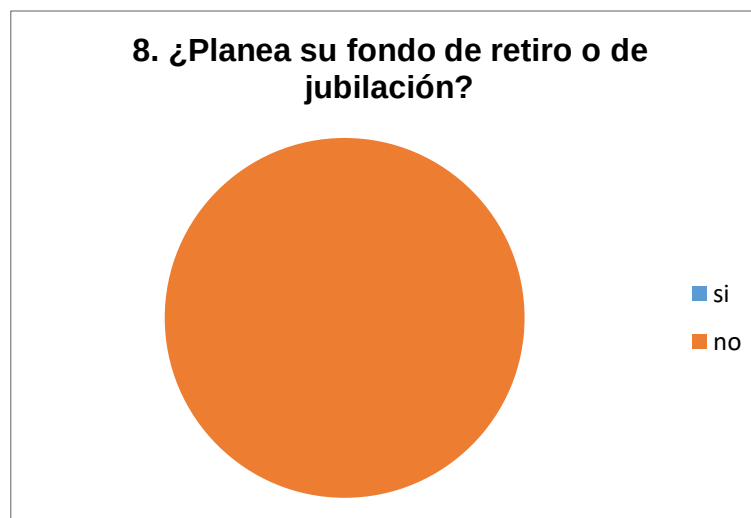
**6. ¿Planea sus ingresos y egresos?**



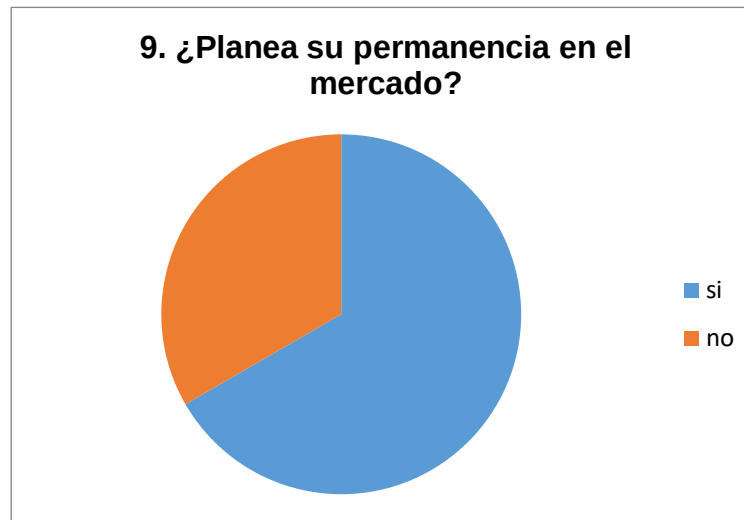
Análisis: Los vendedores de PROMAICA, cuentan con compromisos familiares, por lo cual planifican sus gastos y entradas monetarias, para tener un mejor control de sus finanzas.



Análisis: El 100% de la fuerza de venta de PROMAICA planifica la educación de sus hijos, o la planificarán cuando cuenten con ellos.

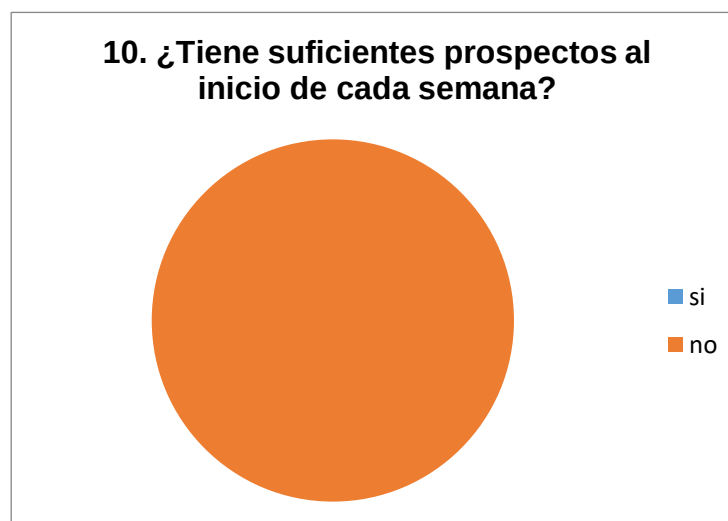


Análisis: El 100% de la fuerza de venta no planifica finanzas para el retiro de labores por vejez ya que determinan que el cuenten con las finanzas de las AFP.

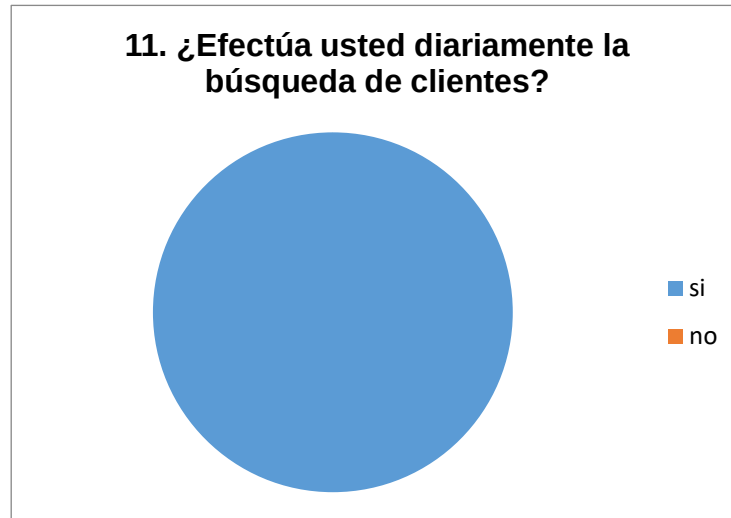


Análisis: Los vendedores de PROMAICA en un 66.7% determinan permanecer en ventas, ya que visualizan a futuro realizar una carrera de estas en la industria.

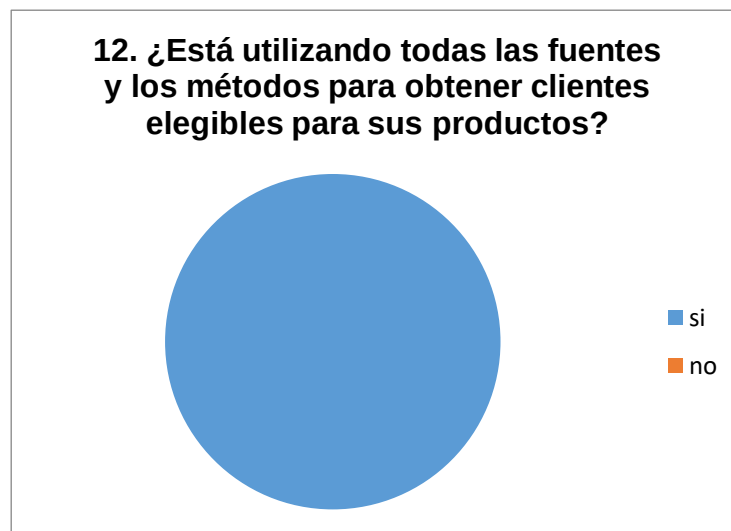
**VI. ¿Es su problema la búsqueda de Clientes?**



Análisis: La prospección en la fuerza de venta es muy deficiente, ya que no se cuenta los procesos estandarizados.

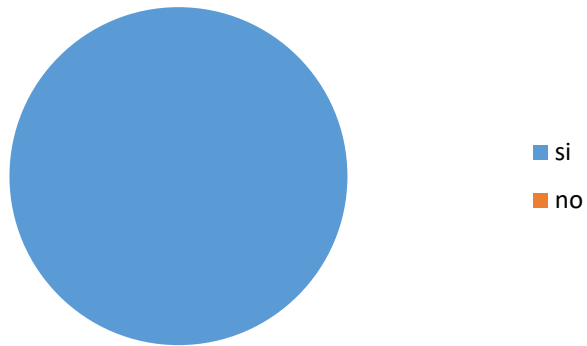


Análisis: El 100 % de la fuerza de venta de PROMAICA busca exhaustivamente nuevos clientes para poder incrementar su cartera de clientes.



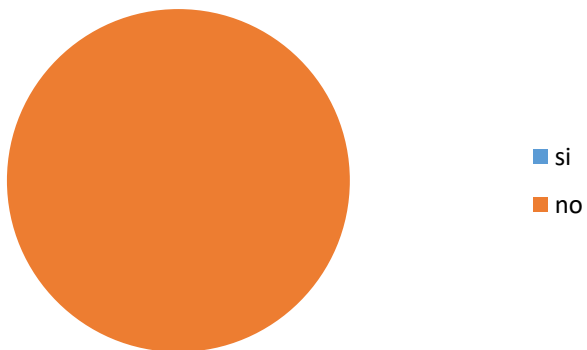
Análisis: Se utilizan todos los métodos aprendidos o por referencia en las ventas y cierre de los mismos aun cuando no se cuentan con procesos definidos.

**13. ¿Usa algún sistema para registrar nombres y calificarlos, es decir lo hace en tarjetas o en Excel?**



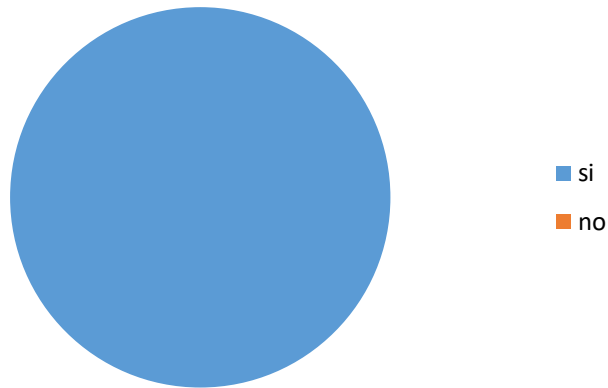
Análisis: Los vendedores registran su base de datos en la herramienta Excel.

**14. ¿Consigue al menos tres nombres nuevos cada día pero nombres debidamente calificados?**



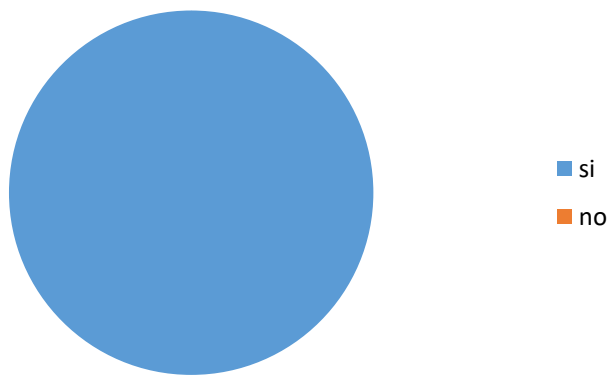
Análisis: No se tiene determinada, ni definida una cuota de prospección de clientes por lo cual los vendedores, así que no llevan un control de clientes calificados para un cierre de ventas exitoso.

**15. ¿Le motiva la búsqueda de nuevos clientes, bajo la claridad que su negocio depende de nuevos clientes?**



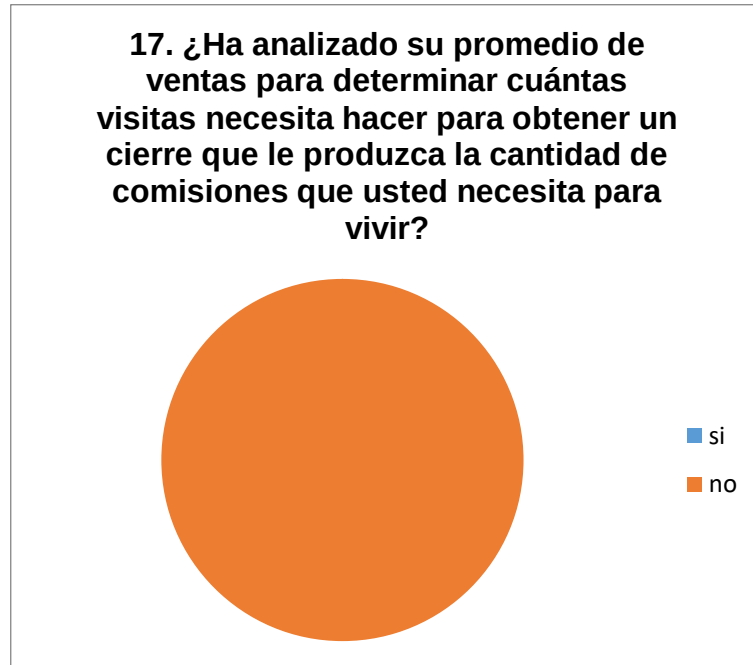
Análisis: La fuerza de venta de PROMAICA se siente motivada en gran medida por el porcentaje de comisión que se les brinda por ventas superiores a las propuestas por la gerencia, no se tiene estandarizado este proceso.

**16. ¿Disfruta conociendo nuevas personas cada día y aprovecha esas oportunidades para convertirlas en nuevas oportunidades de negocio?**

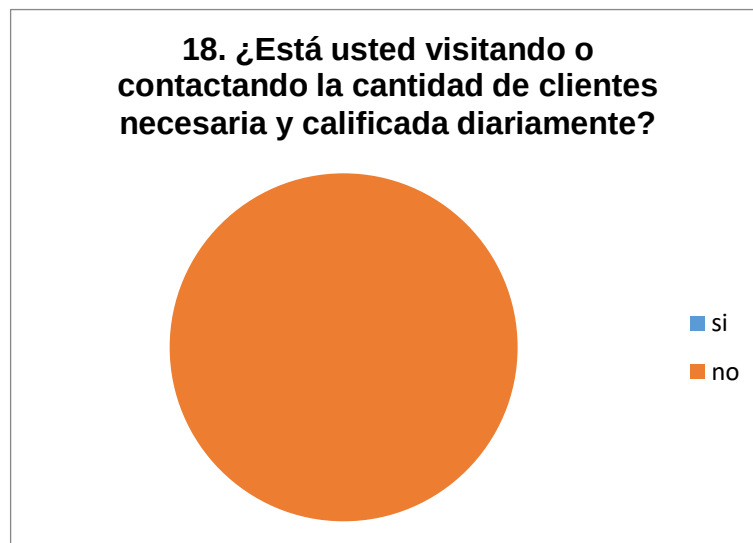


Análisis: El 100% de los vendedores disfruta su trabajo e interactuar con los clientes, realizando lazos estrechos con los posibles nuevos clientes para la empresa PROMAICA.

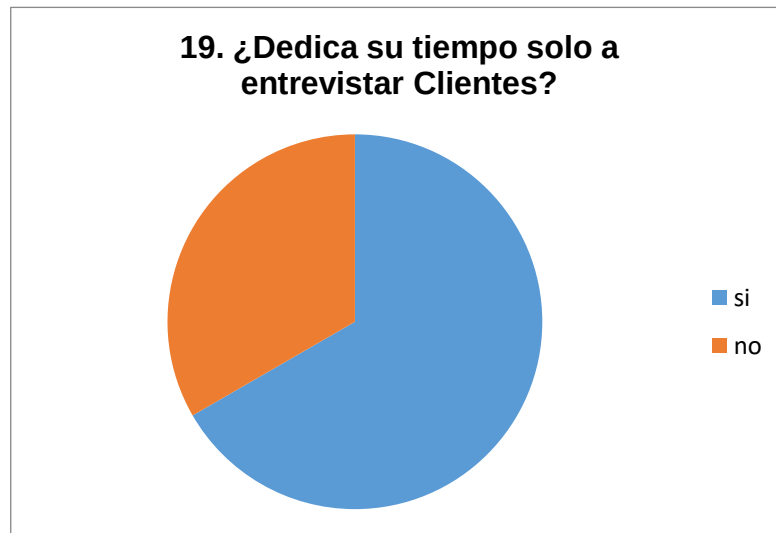
#### IV. ¿Es su problema la preparación de la venta?



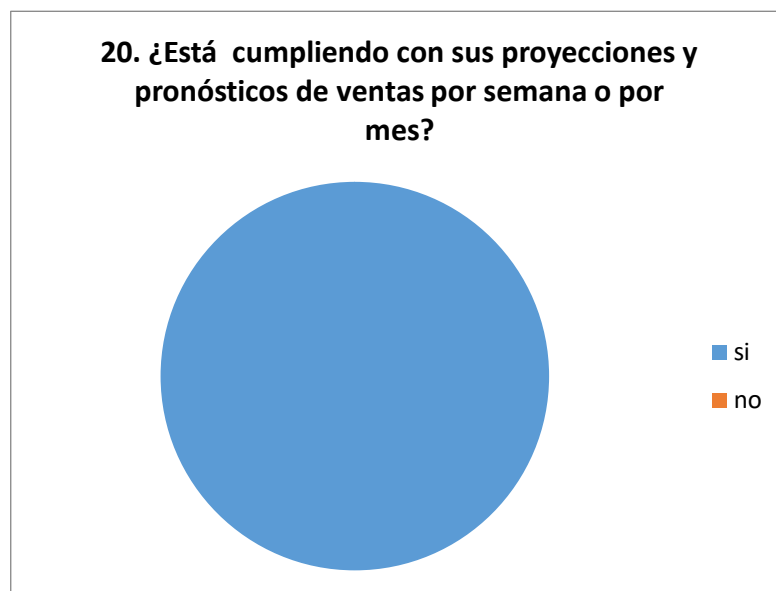
Análisis: La empresa no cuenta con indicadores que determinen una cuota de venta para cada vendedor.



Análisis: Al no contar con una cuota de ventas, los vendedores no se definen la cantidad de clientes necesaria para tener clientes calificados.

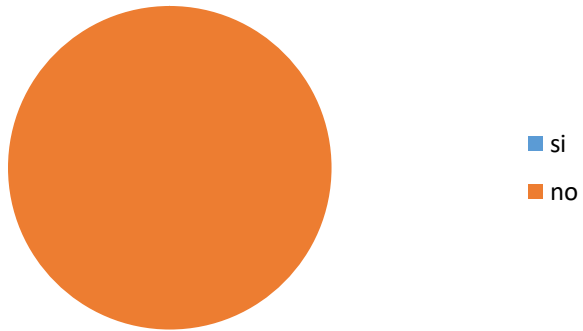


Análisis: El 66.7% de los vendedores se dedican a entrevistar clientes para poder tener un cierre exitoso en sus ventas.



Análisis: No cuentan con proyecciones de venta estandarizados y normados, se dedican a hacer pronósticos de acuerdo a fluctuaciones en el mercado sin un tiempo definido para los mismos.

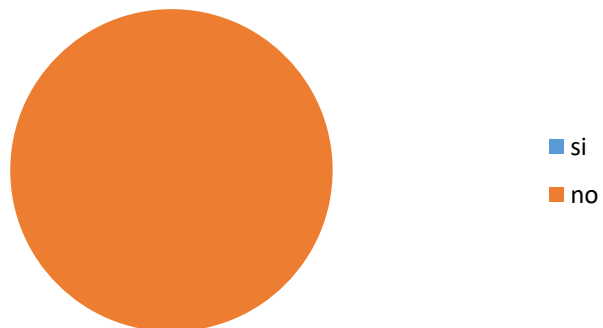
**21. ¿Me siento enfermo o desgastado para trabajar, con poca vitalidad desde el principio de la jornada y con menos energía al final de la jornada?**



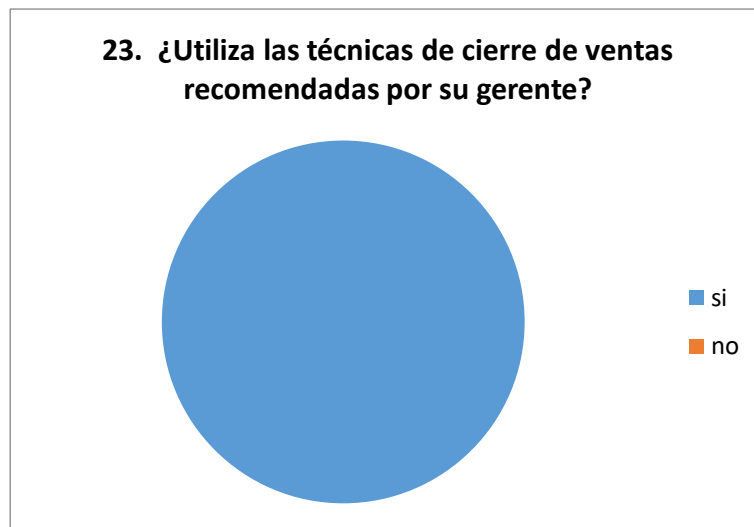
Análisis: La fuerza de venta se siente motivada a seguir con la labor de vender los productos y servicios que oferta la empresa.

**VI. ¿Es su problema la charla de ventas y cierre?**

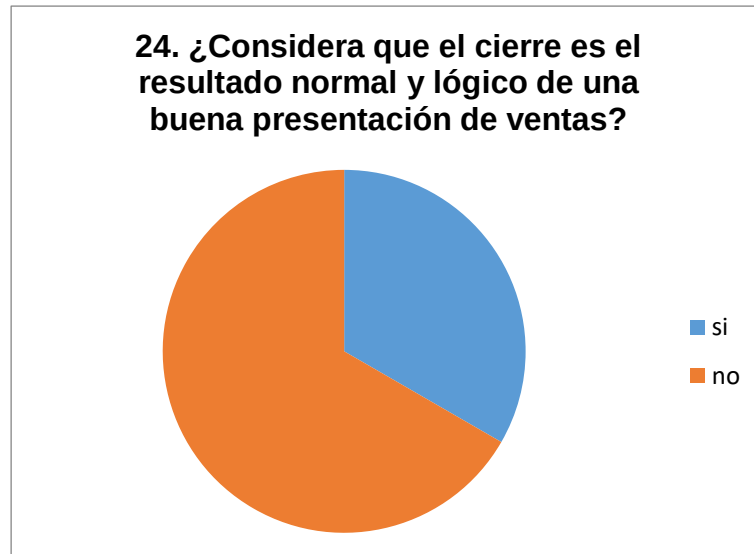
**22. ¿ Hace un mínimo de dos entrevista de cierre al día ?**



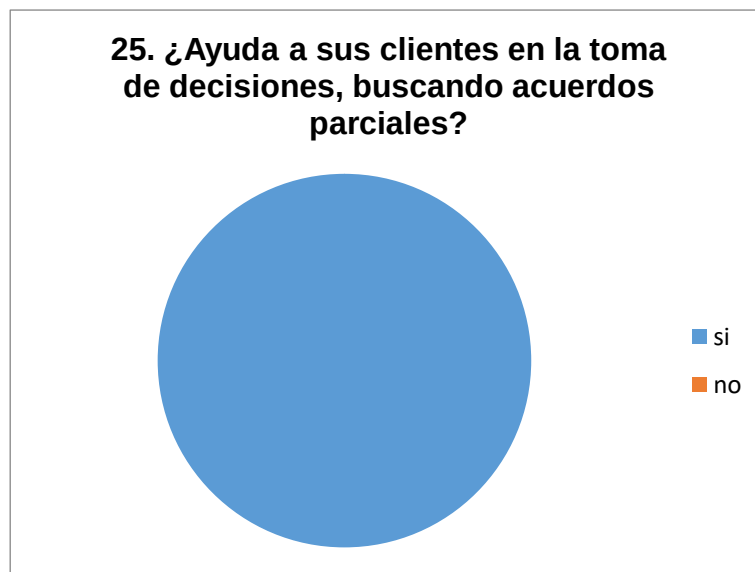
Análisis: La fuerza de venta no realiza entrevista a sus clientes.



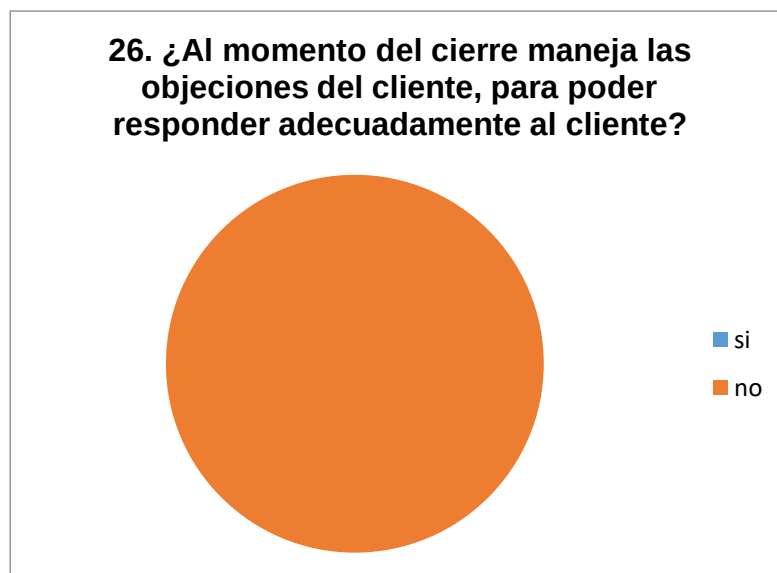
Análisis: Realizan los cierres de venta según recomendaciones de su Gerente de Venta.



Análisis: Los vendedores de PROMAICA consideran en su mayoría que el buen resultado de una venta se debe a una buena presentación del producto y servicio



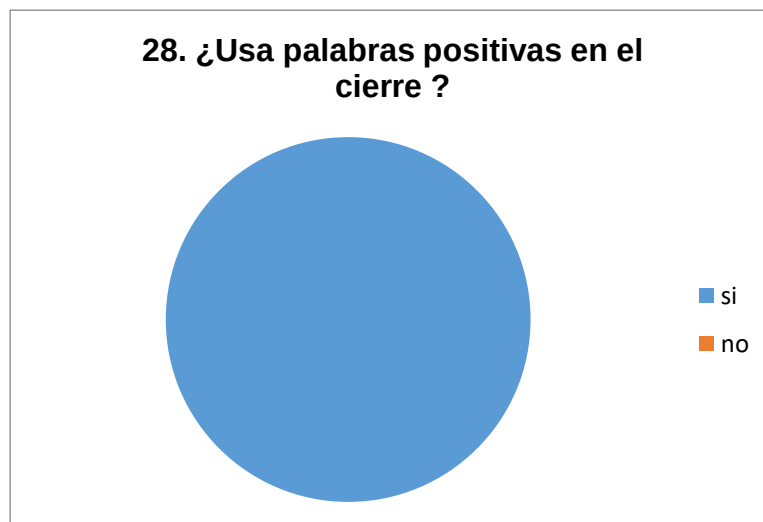
Análisis: La fuerza de venta de PROMAICA, ayuda a los clientes a tomar acuerdo a los clientes para la decisión de compra.



Análisis: No se analizan las objeciones de los clientes, ni se documentan acerca de los mismos.



Análisis: Para rematar la venta los vendedores no esperan mucho tiempo, esto con el objetivo de cerrar de una manera expedita la venta.

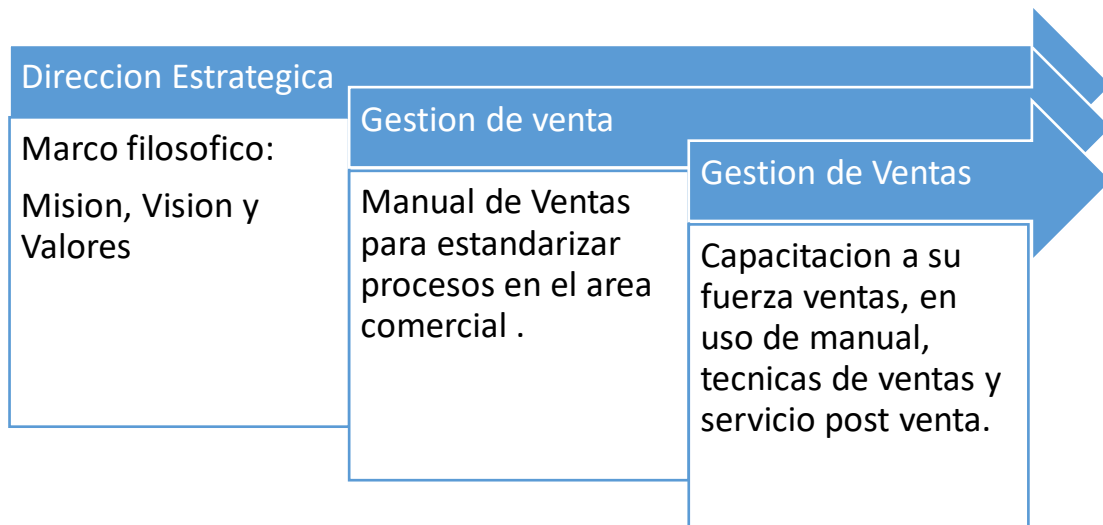


Análisis: En su totalidad los vendedores de PROMAICA utilizan palabras positivas para que los clientes puedan incentivarse a la compra, dando confianza a estos.

Se ha elaborado en un formato de documento organizado por capítulos en soporte digital y en papel, dicho manual de ventas está redactado en un lenguaje coloquial y en tercera persona para involucrar al equipo, y se elaboró en base a requerimientos de la empresa y solicitudes puntuales de la gerencia general de PROMAICA siguiendo el modelo de manual para gestión de ventas.

Se ha homogenizado estratégicamente la fuerza del equipo de ventas para el dominio y uso del manual y fijando como prioridad, el marco filosófico para la compañía porque orienta los objetivos y permite que el conjunto camine en una misma dirección hacia la venta.

#### Esquema N° 5



Fuente: Elaboración propia del equipo consultor

**2.3.2 Descripción de la acción clave de éxito: Realización de Manual de venta, refrescamiento del marco filosófico y capacitaciones para el área de ventas.**

**Manual de ventas**

El manual de ventas se elaboró teniendo como objetivo establecer un documento de carácter informativo y de consulta, que permita capacitar y resolver de forma adecuada y sencilla cualquier duda en las labores del personal de la empresa PROMAICA, en relación a las gestiones de venta, a través de la mejora continua de sus actividades, al mismo tiempo lograr estandarizar los procesos de venta.

El propósito de la creación de este manual de venta es proveer al vendedor una herramienta informativa, con el objetivo de solventar dudas, orientar, y crear una estandarización en los procesos de venta para todo el equipo de trabajo.

En el manual se encuentra información de importancia para el vendedor, como información de la empresa misión, visión, valores, historia de la empresa, el segmento de mercado entre otros, además de proporcionar pautas de comportamiento y un amplio conocimiento de la empresa para un mejor desempeño de la labor comercial.

Al implementar un manual de ventas se espera homogenizar a toda la fuerza de venta del departamento, con una guía que ayude a conseguir un mejor desempeño en sus labores, y mayor rentabilidad para la empresa.

- El proceso de ventas debe estar estandarizado por todos los vendedores.
- Mostrar seguridad al momento de atender a nuevos clientes.

Los procesos de ventas orientan administrativamente a que los clientes o consumidores compren los productos de la empresa, mediante trabajo sustancial y promociones de venta a través de su fuerza de venta. El área de ventas es la encargada de trabajar directamente con el área de mercadeo, para la aplicación de las políticas de venta acordes a los productos y servicios que oferta la empresa.

El propósito del manual de ventas es de carácter informativo y de consulta, para que puedan resolver de forma más adecuada y sencilla cualquier duda que surja en el desempeño de las labores de venta, es decir normalmente un manual de ventas será entregado en una capacitación empresarial y deberá llevar plasmada toda información que se otorgue oralmente, esto con el fin de recordar a su fuerza de ventas y compañía en general todo lo aprendido.

¿Quiénes utilizarán el manual? El manual de ventas está creado para orientar a todo el equipo del departamento de ventas, para llevar un correcto proceso de ventas y estandarizar procedimientos al momento de tratar con nuevos o antiguos clientes de la empresa.

En el manual en breves líneas, se presenta la empresa, su misión, su visión, sus valores, su filosofía, su clima laboral, su cultura y su identidad corporativa.

Esta parte nos proporciona el marco general que ubica al vendedor sobre dónde trabaja, qué es lo que se valora y cómo debería atender el mercado.

Además de explicitar su misión, visión, se habla de sus objetivos principales, sus funciones y responsabilidades, su situación en el organigrama y sus formas de relacionarse con el exterior y con las áreas internas. También se marca la política comercial, objetivos y estrategias.

El manual de ventas deja claro cuáles son los objetivos principales, las funciones, las responsabilidades, habilidades necesarias y la situación en el organigrama del vendedor. Aquí se deja claro qué espera la organización de un vendedor.

El manual de ventas especifica cómo la organización ve el mercado en el que compete, los competidores principales y los segmentos de clientes a los que atiende. Este punto permite centrar el marco en el que los vendedores deben actuar.

#### **Cartera de productos:**

En este punto se explican detalladamente los productos de los que dispone la empresa, sus atributos materiales, funcionales y de imagen, sus ventajas y beneficios, su argumentación de ventas.

#### **Habilidades de venta:**

Se incorporan algunas indicaciones corporativas acerca de habilidades que el vendedor debe desplegar y cómo desplegarlas tales como negociación, técnicas de venta y trato con el cliente, cierre de ventas, prospección, gestión de crisis, rebatir objeciones, presentaciones eficaces, gestión del tiempo.

Todo buen comercial debe conocer las técnicas de un comunicador efectivo. Saber escuchar, tanto a clientes como compañeros y superiores. Ser organizado, tanto en el tiempo como el espacio y mantener al día su cartera de clientes. Ser persuasivo, es decir, saber vender apelando a los beneficios que el producto tiene para quién lo compra. Estar informado de las tendencias del

mercado y las últimas noticias del sector. Ser empático, amable y respetuoso con el cliente, favoreciendo siempre un clima positivo y profesional.

Independientemente del tamaño de la empresa y del volumen del negocio, este tipo de técnicas y habilidades, van descritas en el manual presentado a la empresa, y como debería ser el uso correcto de sus vendedores

Programa de implementación de manual a través de capacitación, impartidas en 3 partes:

- 1- Lanzamiento y uso de manual.
- 2- Técnicas para un cierre de venta exitoso.
- 3- El éxito de la post venta.

A continuación, se detalla el contenido de cada una de las capacitaciones:

Lanzamiento y uso del manual: se presenta de manera visual y didáctica a toda la organización el manual entregado y a PROMAICA sobre la gestión de ventas.

El lanzamiento se hace en presencia de gerencia general, Recursos humanos, finanzas y su fuerza de ventas.

Los lanzamientos tradicionales se enfocan en lo que vende. El lanzamiento del nuevo manual a la fuerza de ventas se hizo con una presentación formal, un despliegue de comunicación y una larga lista de características y beneficios generales.

Los vendedores deben salir con todo un arsenal de argumentos para sustentar por qué los clientes deberían comprar el producto. Se entregan brochures y material promocional que se enfoca en desplegar los beneficios de la nueva herramienta en PROMAICA.

**Se detalla los aspectos de la capacitación:**

Un documento vivo que establece los detalles del negocio de PROMAICA, abarca la información de que incluye qué vende su negocio, cuál será es su estructura, cómo se verá el mercado, cuál será tu plan para vender el producto o servicio, cuáles son las técnicas a utilizar y las habilidades que debe tener cada vendedor perteneciente a la fuerza de ventas- comercial.

Al finalizar la capacitación el empresario y su equipo deberán estar claros del contenido del manual, los beneficios que trae para la compañía el uso del mismo, y que es lo que pueden encontrar en él, para que efectivamente cumpla el rol de ser una guía estandarizada.

## **2- Técnicas para un cierre de venta exitoso.**

Estrategias de cierre de ventas: aspectos relevantes para lograr cerrar más ventas.

Es importante que el vendedor adopte un punto de vista positivo. Se debe contactar al cliente con la intención de descubrir sus necesidades y orientarlo adecuadamente para que tome la mejor decisión posible. Además, tener el propósito de lograr la venta y darle al cliente un servicio superior a sus expectativas.

La actitud negativa, el pesimismo, la falta de interés en descubrir los problemas del cliente, el desconocimiento de las técnicas de cierre, la falta de atención y el mal servicio ocasionan que se pierdan muchas ventas. El vendedor que tiene estas actitudes negativas disminuye notablemente sus comisiones y las utilidades de su empresa; es un punto que tienes que eliminar de las estrategias de cierre de ventas.

El cierre de ventas profesional necesita tener un excelente control de todo el proceso de la venta, desde el contacto inicial, saber cómo despertar el interés del cliente, cómo obtener citas, saber cómo descubrir las necesidades del cliente de una manera rápida y efectiva cómo realizar una presentación eficaz del producto o servicio, manejar de manera adecuada las objeciones del cliente, dominar diferentes tipos de cierres dentro de las estrategias de cierre de ventas y así lograr la venta

Además, debe proporcionar un excelente servicio post-venta que le permitirá tener un flujo continuo de buenas referencias y que le servirán para realizar más ventas en el corto y largo plazo. Todo esto le ayudará a obtener importantes ingresos para él mismo y para su compañía.

Cualidades que debe de tener cualquier vendedor para cerrar las ventas es afrontar los obstáculos o trabas que pone el comprador cuando se le ofrece el producto o servicio. Para eso es muy importante poner atención en las necesidades del cliente y descubrir la manera en la que la venta se cerrará con mayor facilidad.

El vendedor debe de conocer las diferentes técnicas para lograr el cierre de la venta. Muchas veces existen dudas o simplemente se necesita convencer al posible comprador, pero si no se hace de manera adecuada la venta podría no cerrarse, por eso es indispensable conocer las diferentes maneras de cerrar una venta.

### **3- El éxito de la post venta**

El enfoque de esta capacitación es el dar el seguimiento a los clientes existentes para generar fidelización.

Puede parecer en muchas ocasiones que lo más complicado es hacer nuevos clientes sin embargo lo importante es que la base de clientes crezca y para ello es fundamental no sólo que lleguen nuevos, sino que los que ya se tienen permanezcan fieles. En este sentido un buen servicio postventa es la clave para el éxito en la retención de clientes.

Cuidar a los clientes existentes supone no sólo que ellos van a estar contentos, sino que también se van a convertir en embajadores y promotores de la empresa. No se puede pensar que el negocio concluye una vez que se le ha vendido el producto, se debe dar acompañamiento es y sobre todo ayudarles a sacar el mejor partido de nuestro productos y servicios.

También deberán responsabilizarse de que todo funcione como es debido, si además de un servicio estamos vendiendo algo. No basta sólo con sustituirlo por otro nuevo, a veces esto incluso es lo de menos, sino que tenemos que dejarlo exactamente como lo tenía el cliente para que el siga trabajando como si nada hubiera ocurrido.

En este sentido el enfoque que tiene el servicio postventa en muchas empresas resulta equivocado. No se trata de ofrecer algo simplemente porque también lo hace la competencia, sino que tiene que ser un arma poderosa para

luchar contra grandes empresas que muchas veces ofrecen lo mismo productos y servicios.

El servicio postventa el cliente lo tiene que percibir como un valor añadido a nuestro producto, hacerle entender que supone la garantía de continuidad de negocio que muchas veces necesitan, o la tranquilidad para el cliente que tiene a quién llamar cuando tenga un problema. Poner una cara a este servicio es muy importante para que funcione correctamente.

Al final se trata de invertir en este servicio en igual medida que lo haríamos con el departamento comercial para lograr el equilibrio necesario, retener a nuestros clientes, no como prisioneros porque no tienen otra solución, sino más bien porque están satisfechos con nuestros servicios y productos.

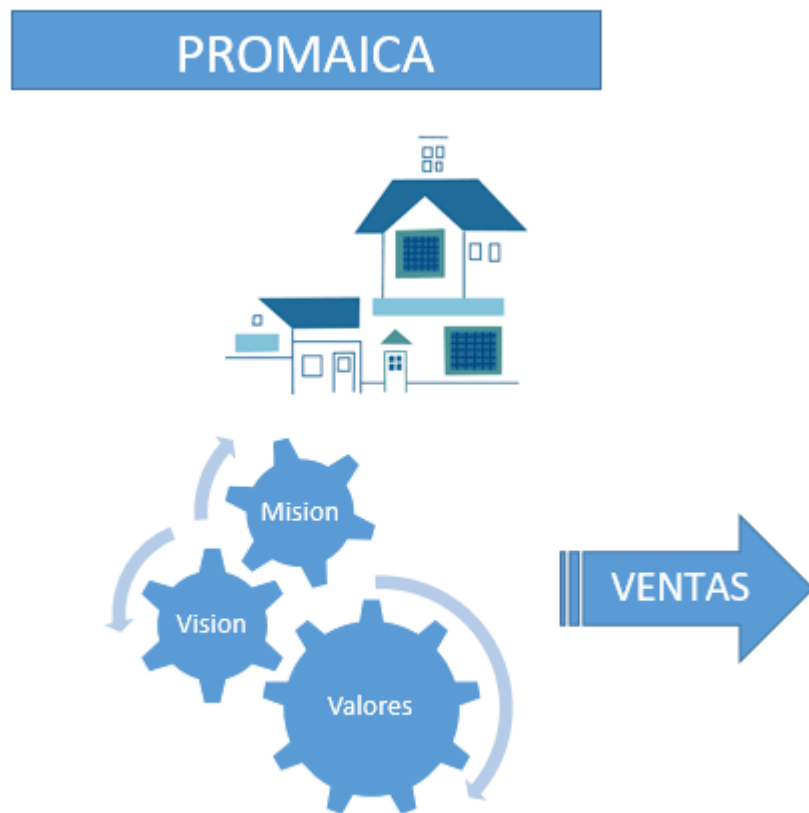
### **Marco filosófico con el que está enfocada la acción clave de éxito:**

A continuación, se presenta como influencia cada una de las acciones seleccionadas para llevar al éxito empresarial a PROMAICA, la filosofía organizacional es básica de suma importancia ya que ayuda al desarrollo de una empresa y la visión de cada trabajador, esto va de la mano con la planeación ya ayuda a descubrir lo que se quiere y hacia donde la empresa quiere llegar.

Es muy importante recalcar que la filosofía organizacional en una empresa conlleva a los valores, creencias y prácticas. PROMAICA como empresa debe tener bien definida su filosofía para que su fuerza de ventas y el total de la compañía se rijan bajo las mismas

También va de la mano con el manual de gestión de ventas entregado ya que es un medio para incrementar ventas y la rentabilidad de la compañía.

Gráficamente se presenta: **Esquema N° 6**



Fuente: Elaboración propia del Grupo Consultor.

**Visión:**

Ser una empresa líder en la asesoría, suministro, servicios y desarrollo de proyectos de termo aislamiento, mantenimiento e instalaciones industriales. Así como asesoría integral de equipo de cocina para restaurantes y pequeños emprendedores.

**Misión:**

Comercializar equipo y materiales de aislamiento térmico, siempre a la vanguardia de las exigencias del mercado, ofreciendo al cliente soluciones integrales con productos y servicios de óptima calidad, con personal calificado para atender sus requerimientos.

**Valores:**

**Confianza:** Amplia experiencia en instalaciones de materiales y equipos.

**Compromiso:** Hacia nuestros clientes para entregar nuestros productos y servicios en tiempo y forma oportuna.

**Servicio:** Brinda la mejor calidad y atención siempre atraerá a los clientes.

**Experiencia y Seguridad:** Nuestros años de permanencia en el mercado y el conocimiento en nuestra rama les garantizan a nuestros clientes el producto y calidad.

### **2.3.2.1 Definición de los principales atributos de PROMAICA**

Los principales atributos de la empresa son las características que tiene el producto o servicio en cuanto a su venta o comercialización, como equipo consultor se identifican los principales atributos y se hace la comunicación al empresario para que tenga visibilidad dónde están parados frente a sus principales competidores. Y como pueden usar sus atributos más fuertes para obtener ventajas en sus ventas y beneficios.

- **Calidad:** la calidad en los productos ofrecidos que tienen PROMAICA en sus diferentes líneas es un básico diferenciados y que genera valor con sus clientes.
- **Servicio:** la empresa tiene un servicio con atención de 7 días a la semana con horarios en su sala de ventas ubicada en Col. Roma de 8:00 am a 7:00 pm, para solución, asistencia de emergencias en fines de semana, y atención en general.
- **Ambiente físico:** PROMAICA a diferencia de otras empresas del rubro cuenta con una sala de ventas y demostraciones equipadas con el 100% de productos disponibles, incluso tiene instalada una bodega con

paneles de aislamiento térmico que funciona como un simulador para estructuras grandes en el cual se puede ver el funcionamiento y el producto terminado para sus clientes.

- Puntualidad: cumplimiento con las fechas de entrega para sus clientes, garantizando la satisfacción de las necesidades de compra.

#### **2.3.2.2 Diagnostico de la empresa PROMAICA**

En esta etapa se realizaron diferentes reuniones con el equipo gerencial de la empresa PROMAICA, las cuales se analizaron diez áreas de interés, ya que el área de gestión de la calidad y recursos humanos, fueron intervenidas por una consultoría externa del Banco Agrícola y el ISIADE, con base a lo cual se determinaron las áreas de oportunidad y la acción clave de éxito enfocada a desarrollar una estrategia de mercadeo y ventas.

Este proceso es de suma importante, ya que permitió determinar la necesidad primaria de la empresa PROMAICA, afinando la necesidad de esfuerzos en definir y desarrollar una estrategia en el área de ventas, alineando y estandarizando procesos, técnicas enfocadas a cierres exitosos en dicha área, con el objetivo de incrementar los ingresos a la compañía.

Además, se determinaron nuevas áreas de oportunidad, que no se profundizaron en la acción clave de éxito, aun cuando no se intervendrán en ellas por el equipo consultor de la Universidad Tecnológica de El Salvador, se recomendó su seguimiento.

### Esquema N° 7 Áreas de Oportunidad evaluadas en el diagnóstico



Mercadeo y ventas - gestión de ventas



Mercadeo y ventas – servicios/ productos



Mercadeo y ventas – relación con los clientes



Mercadeo y ventas – segmentación, mercado meta y posicionamiento



Dirección y Liderazgo – Instrumentos de gestión



Dirección estratégica - objetivos estratégicos

Fuente: Elaboración propia del Grupo Consultor.

La información del diagnóstico de consultoría integral colaborativa, a la empresa PROMAICA, fue realizada por múltiples entrevistas a su propietario y al gerente de ventas, cuya información fue vaciada en la herramienta proporcionada por la Universidad Tecnológica De El Salvador, destacando las áreas de oportunidad, donde la empresa puede tener un mejor emprendimiento en el mercado nacional, para ello se hace constar dichas visitas con la evidencia física de fotografías, así como anexos de informes de actividades que amparan dicha información

Vaciado de la entrevista de las áreas dirección estratégica, dirección y liderazgo, análisis del entorno.



Informe de seguimiento en el anexo N°4

En la visita de fecha 14 de agosto del 2018 se intervino en las áreas de dirección estratégica, dirección y liderazgo, análisis del entorno, vaciando los datos obtenidos por el empresario a la herramienta de diagnóstico.



Informe de seguimiento en el anexo N°6

Se realizó de seguimiento en fecha 25 de agosto del 2018 con el objetivo de recopilar información para el vaciado de la herramienta, en las áreas de mercadeo y ventas, gestión ambiental, y estructura organizacional.



Informe de seguimiento en el anexo N°7

Se llevó a cabo entrevista a empresario de PROMAICA en fecha 13 de septiembre en la cual se intervino las áreas de la herramienta de diagnóstico de finanzas, gestión de la información, producción y operaciones e información tecnológica.



Informe de seguimiento en el anexo N°7

Se realizó presentación en la cual se le dieron las diferentes opciones de para poder desarrollar la consultoría dabas en los resultados emitidos por la herramienta de diagnóstico, decidiéndose por el área de oportunidad de Mercadeo y ventas – gestión de ventas dicha reunión se realizó en la empresa PROMAICA el día 22 de septiembre del 2018

### **2.3.2.3 Implementación y comunicación de Manual de Gestión de Ventas**

El manual de ventas elaborado por el equipo consultor, se presenta al empresario para revisión y autorización, en la primera entrega solicita modificación en temas de políticas de formas de pago, y en la relación con otras áreas como facturación y finanzas.

Se procede con las modificaciones indicadas y es autorizado el manual después de la revisión de la gerencia general y gerencia de ventas de la compañía.

Después de realizar la propuesta final del manual de gestión de ventas para la empresa PROMAICA, se procede a realizar un plan para su implementación en la organización y la comunicación a todos los niveles.

La comunicación a nivel organizacional es básica para poner en marcha el uso y los beneficios del manual ya que este ofrece pautas de comportamiento y permite homogeneizar estratégicamente la fuerza del equipo de ventas.

El manual de gestión de ventas de PROMAICA aporta soluciones y herramientas que subsanan las complicaciones o dudas a las que se enfrente el empresario, con contundencia y determinación por parte del equipo comercial.

Para ello es muy importante que el equipo este alineado y capacitado en el uso del manual.

El manual ha sido elaborado iniciando con un claro enfoque en la misión y visión que tiene la empresa PROMAICA para su negocio.

El logro que se busca para la compañía con un uso correcto del manual de ventas podríamos clasificarlo como una guía de viaje del vendedor, que le ayuda a tener siempre una orientación ante los cambios que se producen en el entorno y le permite trabajar con una cierta tranquilidad y con menor incertidumbre. Esto requiere por parte de la gerencia de ventas y gerencia general un involucramiento exhaustivo que ayudará a sus vendedores a vender más y mejor.

Se realizó capacitación para presentación oficial del manual de ventas y comunicarlos tanto al área de ventas como a áreas de apoyo de la compañía.

Durante la presentación se hizo énfasis en el objetivo y buen uso del manual, al mismo tiempo haciendo conciencia para tener disciplina diaria, y con los nuevos integrantes de empresa.

## Presentación de manual de ventas



## Video de inducción para nuevo ingreso, y capacitación en uso de manual de gestión de ventas



## Video de inducción para nuevo ingreso, y capacitación en uso de manual de gestión de ventas.

## Capacitación en cierres de ventas exitoso y servicio post venta



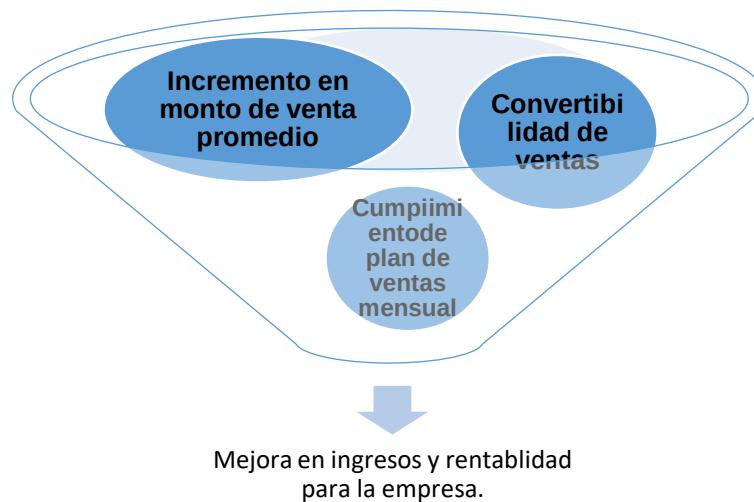
También se apoyó con un video de inducción corporativa para nuevo ingreso en el área de ventas y como debe guiarse por el manual de ventas de la empresa PROMAICA, esto para ayudar al proceso de incorporación de nuevos elementos, una mejora en la alineación y que la información del manual se transmita de forma clara. Esto trae beneficios para la empresa de productividad y una optimización en los costos de capacitación en inducción.

Con esta actividad se lanza oficialmente el manual de gestión de ventas y se inicia con la medición de los cambios que trae para la empresa PROMAICA, contar con esta herramienta de gestión de ventas.

#### 2.3.2.4 Determinación de los indicadores claves del desempeño del área de Mercadeo y Ventas, sub área Gestión de ventas, aplicación de Manual de Ventas.

Con la implementación en marcha de esta acción clave de éxito, los indicadores para medir la efectividad que se determinaron son los siguientes:

**Esquema N°8**



Fuente: Elaboración propia del Grupo Consultor.

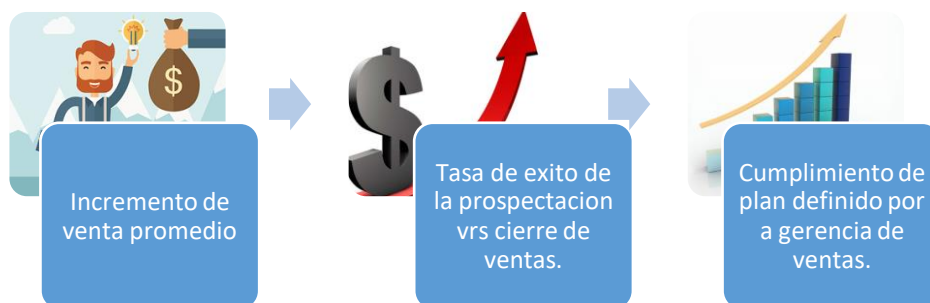
El departamento de ventas para PROMAICA como para todas las compañías es uno de los pilares básicos de la estructura organizacional empresarial, no solo porque de él dependen en gran medida los ingresos de la compañía, sino porque además es el enlace directo con el consumidor. Por ello,

es importante conocer el grado de efectividad del mismo a través de los indicadores comerciales que deberán medir para asegurar la efectividad de la herramienta entregada: manual de gestión de ventas

Para este caso el efecto que tiene cada uno de los definidos es el siguiente:

- Convertibilidad de ventas: consiste en la cantidad de clientes visitados y cotizados dividido entre la cantidad de cierres efectivos por cada vendedor. Esto permitirá evaluar el desempeño de cada vendedor del departamento y hacer un reparto óptimo de responsabilidades
- Incremento de monto de venta promedio: es el monto total que ha tenido cada vendedor, entre el número de ventas cerradas, el objetivo que tienen es proponer el incremento en ventas.
- Cumplimiento de plan de ventas mensual: se medirá el logro y desempeño de cada vendedor por el cumplimiento de ventas establecidas, y el cumplimiento de plan de ventas asignado.

Esquema N°10



Fuente: Elaboración propia del Grupo Consultor.

### **2.3.2.5 Comunicación interna a los colaboradores**

La comunicación interna al personal administrativo y operativo de la empresa PROMAICA se realizó a través de una capacitación donde se manifestaron las bondades que posee el manual, mensajes claves, técnicas de ventas, para que cada uno de ellos alinear sus acciones en la consecución de los objetivos planteados.

La capacitación tuvo una duración de 60 minutos en los cuales se expusieron la temática siguiente:

- Lanzamiento y uso de manual.
- Técnicas para un cierre de venta exitoso.
- El éxito de la post venta.

El empresario y el gerente de venta tomaron a bien realizar un video de dicha capacitación, para poder incluirlo en el proceso de inducción de las futuras contrataciones del personal de venta; así como la retroalimentación de la fuerza de venta con la que cuentan, para innovarse y motivarse a desarrollar estrategias y competencias, conllevando a mejores resultados en los cierres de venta.

## Capacitación para el área de ventas de la empresa PROMAICA



### 2.3.2.6 Documentación del proceso

A lo largo del proceso se realizó la formalización de los siguientes documentos clave:

#### Esquema N° 11 Documentos entregables en el desarrollo de la acción clave de éxito



Fuente: Elaboración propia del Grupo Consultor.

## **2.4 Fundamentación teórica de la acción clave**

### **2.4.1 Análisis de las fortalezas y debilidades**

Como parte del diagnóstico que se realizó adicional al vaciado de la herramienta, se hizo un análisis FODA que consiste en la evaluación general de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para una empresa.

Toda compañía en los negocios debe analizar las fuerzas del macro entorno que sean clave, y los factores del micro entorno que afecten de manera significativa su capacidad de generar ganancias, debe conocer sus competidores y cuáles son los factores o aspectos de fortalezas que le dan una ventaja competitiva en el mercado.

El área de mercadeo y ventas es una función organizacional y encierra un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para administrar las relaciones con los clientes de forma que beneficien a la organización y a todos sus grupos de interés. La dirección de marketing es el arte y la ciencia de elegir mercados meta y de obtener, conservar y aumentar los clientes mediante la creación, entrega y comunicación de valor superior para el cliente.

Por estos motivos es la importancia de tener una fuerza de ventas alineada, con procesos y estándares en su línea de comportamiento y estrategia para abordar los clientes y sumar ventas a la compañía.

### **2.4.2 Uso de las 4 P's**

Es de rigor el uso de las 4 p's a la hora de definir los planes y objetivos de ventas ya que se puede ir conociendo el comportamiento del consumidor, y antes de decidir vender un producto/servicio tenemos que conocer las necesidades del cliente y conocer mejor el mercado meta al cual nos estamos dirigiendo.

Un precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar un producto o servicio.

El precio es considerado un elemento flexible, ya que, a diferencia de los productos, este se puede modificar rápidamente.

Un producto es más que un simple conjunto de características tangibles. Los consumidores tienden a ver los productos como conjuntos complejos de beneficios que satisfacen sus necesidades. Al desarrollar un producto la compañía lo primero debe de identificar las necesidades centrales de los consumidores haciendo que el producto los satisfaga, luego desarrollar el producto real y encontrar formas de aumentarlo a fin de crear un conjunto mayor de beneficios, así crear mayor satisfacción a los consumidores.

La plaza comprende las actividades de la empresa que ponen al producto a disposición de los consumidores meta. La mayoría de los productores trabajan

con intermediarios para llevar sus productos al mercado. Estos intermediarios su vez, utilizan los canales de distribución consisten en un conjunto de individuos y organizaciones involucradas en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor.

Los canales de distribución hacen posible el flujo de los bienes del productor, a través de los intermediarios y hasta el consumidor.

La promoción abarca las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los clientes de comprarlo.

| <b>Producto</b>               | <b>Precio</b> | <b>Plaza</b>           | <b>Promoción</b>         |
|-------------------------------|---------------|------------------------|--------------------------|
| Aislamiento Térmico           | Consumidor    | Sala de ventas         | Publicidad Impresa       |
|                               | Distribuidor  | Visita puerta a puerta | Página Web               |
|                               | Gran Empresa  | Plataforma digital     | Publicad de boca en boca |
|                               |               |                        |                          |
| Línea de equipos Restaurantes | Consumidor    | Sala de ventas         | Publicidad Impresa       |
|                               | Distribuidor  | Visita puerta a puerta | Página Web               |
|                               | Gran Empresa  | Plataforma digital     | Publicad de boca en boca |
|                               |               |                        |                          |

Fuente: Elaboración propia del Grupo Consultor

La mezcla de comunicaciones de la mercadotecnia total de una compañía, consiste en la combinación correcta de herramientas de publicidad, ventas personales, promoción de ventas y relaciones públicas, que las empresas utilizan para alcanzar sus objetivos de mercadotecnia y publicidad.

Esquema de 4P, según Kotler & Armstrong.



Referencia: Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. (14ªed.). México, D. F.: México: Pearson Educación.

### 2.4.3 Importancia en el área de ventas

Una parte que se identificó como un área que reforzar básica y medular para la compañía fue el área de ventas, y como está analizando la gerencia de ventas el desempeño de su área.

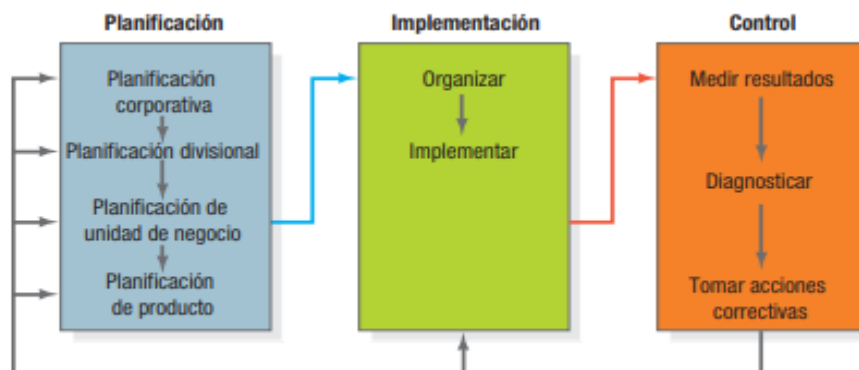
El análisis de ventas se puede describir como el conjunto, la clasificación, la comparación y la evaluación de las cifras de ventas de una organización. Todas las organizaciones juntan y clasifican datos de ventas como una referencia sobre la que se construyen sus registros de contabilidad y estados de cuenta.

Visibles de forma inmediata y un medio disponible para juzgar qué tan bien se desempeña una organización. Los gerentes de ventas por lo general usan análisis de ventas para evaluar el desempeño actual comparado con las ventas pasadas, las ventas de la competencia o pronósticos de ventas. A partir de estas evaluaciones, la gerencia decide la dirección y escala de esfuerzos de ventas futuro.

Referencia: Rolph, E. A., Hair, J., & Bush, A. (2006). *Administración de ventas*. (2ª ed.). México, D. F.: McGraw-Hill.

Para que una empresa sea exitosa requiere capacidades como las de entender, generar, entregar, captar y mantener el valor del cliente, aquí radica la necesidad de tener una fuerza de ventas alineada a los objetivos estratégicos del negocio, y con definición y apego al marco filosófico para el logro de objetivos.

PROMAICA, ha hecho un refrescamiento de su misión que comparten con sus gerentes, sus empleados y en muchas ocasiones con sus clientes. Una declaración de misión clara y bien pensada provee un sentido compartido de propósito, dirección y oportunidad.



Fuente: Elaboración propia del Grupo Consultor

#### 2.4.4 La importación de la capacitación de la fuerza de ventas

Parte del proceso de la consultoría empresarial colaborativa consistió en desarrollar un programa eficaz de capacitación de ventas para vendedores nuevos y experimentados ya que se considera uno de los aspectos más importantes del trabajo de una gerencia de ventas.

La capacitación que una organización ofrece a su fuerza de ventas puede afectar la asociación que construye con sus clientes y, finalmente, la salud de la organización.

La creación del manual de gestión de ventas contribuye de gran manera al logro de objetivos financieros de la compañía, y si es adoptado como parte del control diario de la gestión de ventas y supervisado por la gerencia de ventas puede ayudar a reducir la rotación de personal ya que los vendedores al tener un apoyo teórico y práctico, un acompañamiento y una retroalimentación correcta

logra producir un mejor estado de ánimo y mayor satisfacción en el empleo, entonces estos logros deben redundar en una menor rotación de personal. Es más probable que los vendedores jóvenes e inexpertos se desalienten y renuncien como resultado de no estar bien preparados para la tarea, que sus colegas más experimentados. La rotación también suele producir problemas con los clientes, ya que muchos de ellos prefieren que haya continuidad con los representantes de ventas.

Referencia: Rolph, E. A., Hair, J., & Bush, A. (2006). *Administración de ventas*. (2ª ed.). México, D. F.: McGraw-Hill.

Para los nuevos vendedores, el contenido de la capacitación tiende a permanecer constante al paso del tiempo. El conocimiento del producto o servicio aparece en la mayor parte de los programas, así como la orientación de la industria/mercado, la orientación de la compañía y las habilidades de ventas. Existe una amplia gama de temas en los cuales el Manual de Gestión de Ventas beneficia a la compañía a través de una mejora en el comportamiento estratégico de sus vendedores por ejemplo la capacitación en la instrucción de la fuerza de ventas acerca de cómo construir relaciones

exitosas con el cliente, y las ventas por equipos, hasta algunos temas muy discutibles, como la modificación de sus presentaciones de ventas.

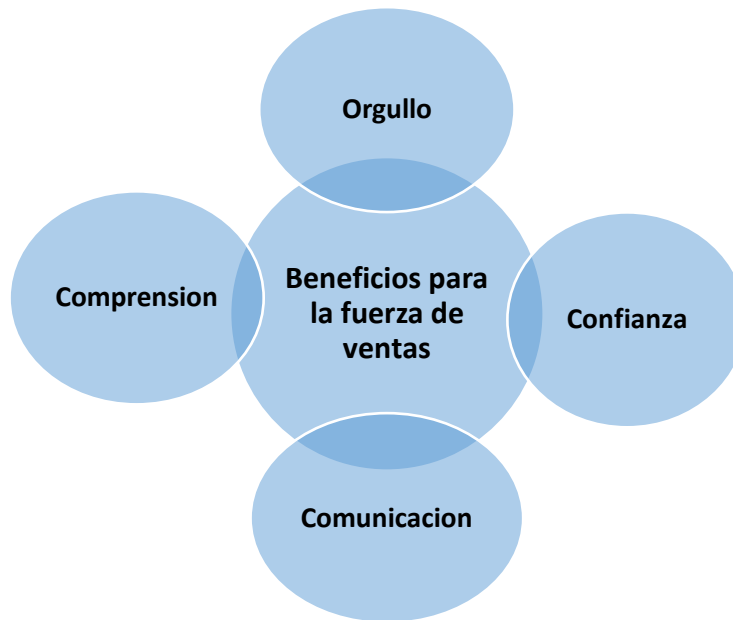
Aunque el conocimiento del producto es fundamental, saber cuándo y cómo analizar este tema en una visita de ventas es probablemente más

sustancial. Suele dedicarse más tiempo al conocimiento del producto que a cualquier otro tema, sobre todo por el tipo de productos y servicios que comercializa, tiene la necesidad que su fuerza de ventas tenga amplio conocimiento de la parte técnica y el funcionamiento y soluciones para vender sus equipos.

En el manual de gestión de ventas se especifica en los diferentes capítulos de manera sobresaliente que el conocimiento del producto es permitir que un vendedor aporte a sus clientes en perspectiva la información que necesitan para tomar decisiones adicionales las técnicas de ventas y manejo de objeciones. A continuación, se enumeran algunos beneficios que se acreditan a los vendedores conforme adquieren conocimiento del producto:

- Orgullo y confianza en la calidad de su producto.
- Confianza en sí mismos, que surge del conocimiento técnico del producto.
- Comunicación con los clientes mediante el uso del vocabulario de la industria.
- Comprensión del funcionamiento del producto que permite un diagnóstico efectivo de los problemas de los clientes.

Esquema de beneficios que genera la capacitación para la fuerza de ventas:



Fuente: Elaboración propia del Grupo Consultor

En suma, estos beneficios contribuyen a una mejor interacción vendedor-cliente por lo tanto contribuye a un incremento en ventas, a motivar la recompra y fidelización y a tener más solidez financiera a base de las ventas logradas.

Como grupo consultor y en base al diagnóstico realizado por la herramienta se identifica como parte clave para el éxito de PROMAICA mejorar las habilidades básicas de ventas de su área comercial, lo cual conlleva respectivamente a un mejor desempeño en el campo de todo su equipo de ventas.

Ayuda a tener una mejor administración del tiempo y del territorio, un mejor abordaje de los clientes, un seguimiento hasta el cierre final, convertirse más en un asesor que en vendedor para el cliente, permitirá también que puedan gestionarse con rutas más eficientes, y optimizar la frecuencia de sus visitas.

Una estrategia de ventas centrada en la creación de una “agenda” para el cliente, conforme se mueven por el proceso de toma de decisiones, ayudará a los nuevos clientes que desconocen las características o beneficios del producto, los servicios, o ambos. Esta clase de información se suele comunicar con mucha eficacia a los vendedores por medio de la herramienta de gestión de ventas y el programa de capacitación de ventas.

Referencia: Mark, W., & Marshall, G. (2009). *Administración de ventas*. (9ª ed.). México, D. F.: McGraw-Hill.

## **2.5 Plan de implantación de la acción clave de éxito**

### **PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCION CLAVE DE ÉXITO PARA LA EMPRESA PROMAICA**

A continuación, se incluye las actividades para la implementación de la acción clave de éxito, elegida por la empresa PROMAICA, en la cual se detalla con responsables asignados para llevarlas a cabo.

Como parte del proceso de consultoría se da visibilidad, en los recursos necesarios para realizarla, al mismo tiempo se han definido las horas que se emplean, a lo largo del proceso, lo cual tiene como finalidad que la empresa tenga claridad, en cada una de las etapas.

| Fase   | Actividades del proceso de consultoría                                           | Tiempo en horas | Ju | Ag | Sep | Oc | Nov | Dic | Ene |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----|----|-----|----|-----|-----|-----|
| Fase 1 | Presentación del equipo consultor y Proceso de consultoría integral colaborativa | 56              |    |    |     |    |     |     |     |
| Fase 2 | Entrevista de diagnóstico en la empresa                                          | 56              |    |    |     |    |     |     |     |
| Fase 2 | Levantamiento de información y áreas de Herramienta                              | 56              |    |    |     |    |     |     |     |
| Fase 3 | Análisis de la información                                                       | 63              |    |    |     |    |     |     |     |
| Fase 3 | Revisión de Diagnóstico                                                          | 56              |    |    |     |    |     |     |     |
| Fase 3 | Determinación Acción Clave de Éxito                                              | 56              |    |    |     |    |     |     |     |
| Fase 4 | Selección por el empresario de la Acción clave de éxito                          | 8               |    |    |     |    |     |     |     |
| Fase 5 | Implantación de la Acción Clave de Éxito                                         | 240             |    |    |     |    |     |     |     |
| Fase 5 | Reunión de recuperación de información y encuestas                               | 24              |    |    |     |    |     |     |     |
| Fase 5 | Obtención de información de procesos de ventas actuales de la compañía           | 8               |    |    |     |    |     |     |     |
| Fase 6 | Entrega del manual de ventas final al empresario                                 | 80              |    |    |     |    |     |     |     |
| Fase 6 | Entrega de marco filosófico y socialización                                      | 16              |    |    |     |    |     |     |     |
| Fase 6 | Capacitación con el personal de ventas de PROMAICA                               | 3               |    |    |     |    |     |     |     |
| Fase 7 | Fase de seguimiento para uso eficiente por la empresa del Manual Entregado       | 120             |    |    |     |    |     |     |     |

Fuente: Elaboración propia del Grupo Consultor.

### **III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito**

#### **3.1 Tabla resumen**

A continuación, en la siguiente tabla se resumen los principales resultados obtenidos de la intervención realizada por el equipo consultor, durante las visitas a la empresa PROMAICA S.A DE C.V en el periodo comprendido entre julio a diciembre del 2018. El área que la empresa decidió intervenir con la consultoría integral colaborativa, fue dirección y liderazgo, sub área- instrumentos de gestión:

| Antes de la intervención                                                           | Después de la intervención                                                                                                                                                                                                 | Evidencias                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| El marco filosófico no estaba completamente definido y socializado.                | Se redefinió marco filosófico, misión y visión, valores que permitirán asegurar el rumbo de la organización en el futuro, incrementando sustancialmente las posibilidades de éxito, y ser una empresa líder en el mercado. | Se hace entrega de misión, visión, valores, incluido también como base en el manual de gestión de ventas entregado.       |
| Gestión de ventas con falta de estructura para su fuerza de venta.                 | Se hizo un manual de gestión de ventas que permite estandarizar el accionar de su área comercial, fuerza de ventas.                                                                                                        | Se hace entrega de manual de gestión de ventas.                                                                           |
| Directrices ambiguas para su área comercial.                                       | Orientación al equipo comercial mediante una serie de directrices acompañadas de información básica para el desempeño eficiente de la tarea de ventas.                                                                     | Evidencia en manual de gestión de ventas entregado al empresario.                                                         |
| Contenido disperso con respecto a la información comercial de su fuerza de ventas. | Información concentrada en un solo documento como herramienta para consultas, políticas.                                                                                                                                   | Elaboración de un documento base en el cual pueden avocarse un ejecutivo de ventas y mejorar la eficiencia en su gestión. |
| Ausencia de capacitación en técnicas de ventas.                                    | Se hizo capacitaciones para el área de ventas enfocada en el uso de manual y gestión de ventas exitosa.                                                                                                                    | Anexó 6                                                                                                                   |
| Fuerza de ventas sin enfoque en sus líneas de producto.                            | Se definieron acciones para cada vendedor y como hacerlos, que conozcan todas las líneas de producto.                                                                                                                      | Hay cambios en la fuerza de ventas, Ingreso de nuevos vendedores a la empresa.                                            |
| Ventas realizadas por medios digitales sin registro fijo.                          | Se le recomendó al empresario que el 100% de su gestión de ventas debe quedar registrada en su plataforma zoho, para poder dar seguimiento.                                                                                | Anexó 11                                                                                                                  |

Fuente: Elaboración propia del Grupo Consultor.

### **3.2 Conclusiones del equipo consultor**

A continuación, se presentan las conclusiones del proceso de consultoría realizado diagnóstico:

#### **3.2.1 Breve descripción del giro del negocio:**

**PROMAICA S.A de C.V**, es una empresa familiar salvadoreña con valores, sólida en el mercado e integra, asesoramiento, venta de equipo y repuestos para la industria de alimentos y bebidas, aislantes térmicos, diseño e ingeniería en proyectos a la medida, la cual se complace que seas parte de nuestro equipo de trabajo, te invitamos que con tu entusiasmo comiences con tu desempeño laboral y seas parte de las mejoras e innovaciones de nuestra gran empresa.

### **3.2.2 Las fortalezas del negocio**

#### **3.2.2.1 Dirección y liderazgo – Historia de la empresa**

- Su fundación, la contratación de personal, la creación de tres departamentos o áreas, el cambio de domicilio empresarial, así como la adquisición del inmueble propio de la empresa.
- La empresa ha identificado sus principales problemas de los cuales, se está tratando de solucionarlos.
- PROMAICA se encuentra en la fase de crecimiento empresarial para el desarrollo de su rubro.
- PROMAICA es muy sólida en sus bases de conformación como empresa en el rubro de refrigeración y aislamiento térmico; lo cual es una ventaja que permite a sus empleados tener una estabilidad e identidad dentro de ella.

#### **3.2.2.3 Finanzas – Registros contables**

- La empresa cuenta con un departamento de gerencia financiera interna.
- El gerente financiero y el contador, garantizan que la información de la empresa se encuentra dentro de la ley y en las fechas correctas.
- La capacidad de respuesta contable es inmediata ya que el personal es parte de la empresa.

- El tener una contabilidad financiera ordenada, le permite un mejor control y disposición de la información a la hora de la toma de decisiones, cierres de ventas y adicional garantiza que la empresa está apegada a la ley.

#### **3.2.2.4 Finanzas – Tributaria y normas legales**

- PROMAICA lleva los registros legales, IVA, pago a cuenta entre otros y estos se encuentran al día, según fechas de corte mensual.
- Los pagos los efectúa el gerente financiero controlando las distribuciones tributarias, las declaraciones de ley que lleva la empresa.
- Se siguen todos los procesos para cumplir con las obligaciones requeridas por ley.

El hecho de tener su información contable de manera ordenada le permite a la empresa asegurar la estabilidad económica y estar en cumplimiento con los requisitos que las entidades gubernamentales y bancarias requieren para cualquier trámite.

Innovación y tecnología – tecnologías de información

- PROMAICA cuentan con equipamiento computacional, una red local y un servidor.
- El personal se encuentra calificado para el manejo del software y materiales, el acceso a internet es a nivel gerencial y administrativo.

- PROMAICA ha realizado equipamiento de software con un costo de más de \$2000, su última adquisición es un sistema de información contable.

#### **3.2.2.5 Gestión Ambiental – Manejo de residuos**

- La empresa utiliza materiales de aislamiento térmico.
- La forma de eliminar los materiales es por medio de la contratación de una empresa de materiales reciclable.
- La empresa no cuenta con ninguna preocupación en el tratamiento de residuos ni la contaminación ambiental.

En el ámbito actual es muy importante que la empresa se vuelve amigable con el medio ambiente ya que gestiona los desechos de manera responsable a través del reciclaje lo que le permite asegurar que no contamina el ambiente.

### **3.3 Las áreas de oportunidad**

#### **3.3.1 Mercadeo y Ventas - gestión de ventas**

- El propietario es el responsable de la fuerza de ventas.
- No existe una definición de cuotas de venta.
- No existe un proceso de ventas, que permita medir el desempeño y seguimiento de cada vendedor

Perdida de negocios futuros y de incrementar los clientes que ya posee y que permitirán la ampliación de sus ingresos. Su fuerza de ventas no optimiza tiempo y recursos.

### **3.3.2 Mercadeo y ventas – Comunicaciones**

- No se cuenta con una política de promoción de productos.
- No se dispone de un presupuesto definido, para el plan comunicacional de la empresa.

Oportunidad en generación de nuevos negocios que inyectan más inversión a su empresa que se traduce en más ingresos de ventas.

### **3.3.3 Mercadeo y ventas – Relación cliente**

- No existe una unidad de atención al cliente pre y post venta, ya que se trabaja a los clientes desde la oficina y se evalúa si el cliente amerita una visita.
- No existe un sistema de base de datos automático para el registro de sus vendedores a sus clientes.

Al no poseer una base de datos actualizada se pueden estar perdiendo nuevas oportunidades de negocio y más ingresos para la compañía.

### **3.3.4 Mercadeo y ventas – Segmentación mercado meta y posicionamiento Gestión de información – Comunicaciones**

- La información no baja hasta los niveles operativos de la organización.
- Metas objetivos y planes para cada unidad de negocios solo están a niveles de jefatura.
- No hay un mecanismo estandarizado para comunicación con el empleado.

No existe una comunicación efectiva para transmitir metas, información, logros y demás temas del negocio lo cual crea barreras y puede impedir el éxito de la organización.

### **3.3.5 Dirección y liderazgo – Instrumentos de gestión**

- No se cuentan con instrumentos de gestión que ayuden a la toma de decisiones.
- Falta de un registro secuencial para el respaldo de la información del negocio.

Al no contar con instrumentos de gestión definidos y estandarizados, la empresa no puede tener control en la toma de decisiones gerenciales, en relación a la dirección y mejora de las actividades de la organización, exponiéndose a pérdidas financieras.

### **3.3.6 Dirección y estrategia – Objetivos estratégicos**

- Una sola persona es la encargada de definir los objetivos estratégicos y las funciones del personal.
- No se han definido los objetivos estratégicos.
- No se tiene planes de acción definidos para el cumplimiento de los objetivos

La falta de objetivos estratégicos y la centralización en una sola persona, limita el crecimiento de la organización y reduce las oportunidades de crecimiento.

### **3.4 La acción clave de éxito sugerida**

**3.4.1 Mercadeo y ventas - Sub área gestión de ventas, elaboración e implementación de manual de ventas.**

#### **3.4.2 Otras acciones a desarrollar**

Lanzamiento oficial de marcos estratégico a nivel total compañía, Misión, Visión, Valores; programa de capacitaciones para la fuerza de ventas con el fin de alinear el uso del manual en su área comercial a la estrategia de la compañía.

### **3.5 Establecer la ventaja competitiva que tendría el negocio**

La competitiva de la comprensión de los factores que conducen al desempeño de la fuerza de ventas es fundamental para el éxito de una organización. El no saber puede tener graves consecuencias: el aumento del costo de los negocios, la pérdida de cuota de mercado de clientes perdidos y los gastos de apoyo de bajo desempeño.

Por lo tanto, al tener PROMAICA una fuerza de ventas capacitada y preparada le da una ventaja competitiva, el que su área comercial tenga definido su marco estratégico y hacia dónde quiere llegar le permitirá mantener un enfoque en el negocio y que su fuerza de ventas haga la diferencia en el mercado con sus clientes.

Profesionales de ventas efectivos juegan dos papeles complementarios consultor de negocio de sus clientes y estrategia de Negocio de su propia organización, es el rol que deben jugar la fuerza de ventas de PROMAICA, las habilidades en ambas funciones son esenciales para el desempeño eficaz de las ventas. Si alguna hace falta, entonces la efectividad general será más baja.

El comportamiento de las ventas está estrechamente ligado a los objetivos estratégicos de la empresa.

### **3.6 Mensaje final**

Con la entrega de esta herramienta y el trabajo de estos meses hemos contribuido a solidificar la gestión de ventas en la empresa PROMAICA.

Los resultados obtenidos durante la consultoría muestran las estrechas relaciones entre las habilidades de ventas, comportamiento de los ingresos y la satisfacción del cliente. Consideramos que para un negocio y el cumplimiento de su estrategia las habilidades en sus vendedores con un factor clave para el éxito.

Es importante el desarrollo continuo de habilidades de ventas y una comprensión profunda de sus ejecutivos de ventas para poner en práctica el manual entregado e implementado.

Una empresa tiene ventaja competitiva cuando se encuentra en una mejor posición para defenderse contra las fuerzas competitivas y mantener a los clientes, el manual de gestión de ventas, las capacitaciones impartidas y la constancia en el uso proactivo de estas herramientas darán a PROMAICA este logro.

Utilizar el manual de ventas contribuye al crecimiento y desarrollo de su fuerza de ventas ya que este ayuda a la organización y coordinación entre los departamentos existentes para poder ofrecer un producto o servicio de manera más eficiente y evitar muchos problemas internos y externos.

Como equipo consultor consideramos que para que haya continuidad y sea sostenible en el tiempo el Manual debe actualizarse en dado caso haya ingreso de nuevos productos o líneas, cambios en las formas de comercialización o en sus plataformas digitales, si su área comercial, fuerza de ventas tienen la disciplina para usarlo como base de consultas y seguimientos esto fortalece el dominio y conocimiento de sus productos, una mejor atención al cliente que lleve a crecimiento y rentabilidad de la empresa PROMAICA.

Con base en la intervención se reconoce que la Gerencia General de PROMAICA es sumamente adaptable a los cambios, tienen apertura y son muy receptivos a nuevas ideas y mejorar en sus procesos, lo que debe ayudarles a alinear a todo su equipo para lograr mejores resultados.

## Referencias Bibliográficas

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. (11ª ed.). México, D. F.: Pearson Educación.
- Kotler, P. (1996). *Dirección de mercadotecnia*. (8ª ed.). México, D. F.: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de mercadotecnia*. (12ª ed.). México, D. F.: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. (14ª ed.). México, D. F.: México: Pearson Educación.
- Mark, W., & Marshall, G. (2009). *Administración de ventas*. (9ª ed.). México, D. F.: McGraw-Hill.
- Rackham, N. (1988). *Spin selling*. New York: McGraw-Hill.
- Reid, A. L. (1980). *Las técnicas modernas de ventas y sus aplicaciones*. (3ª ed.). México, D. F.: Diana.
- Rolph, E. A., Hair, J., & Bush, A. (2006). *Administración de ventas*. (2ª ed.). México, D. F.: McGraw-Hill.
- Walker, B., Etzel, M., & Stanto, W. (2007). *Fundamentos de marketing*. (14ª ed.). México, D. F.: McGraw- Hill.

## Anexo 1

### Encuesta para diagnosticar como estaba gestionando la fuerza de ventas en

#### PROMAICA

#### Encuesta N° 1

**PROMAICA I**

I. Identifica el estado problemático primario o fundamental:  
¿Cuál es el estado problemático que quieres cambiar?:

Incrementar las ventas

II. Mi problema fundamental consiste en:

Mala planeación

III. ¿Es su problema la falta de planeación de la venta?

| SI | NO |
|----|----|
|    | X  |
| X  |    |
|    | X  |
| X  |    |
|    | X  |
| X  |    |
|    | X  |
| X  |    |

1. ¿está usted dedicando diariamente la cantidad de tiempo necesario en la planeación de su actividad profesional de ventas?

2. ¿Dedica parte de su tiempo a resolver los problemas logísticos que implica la planeación diaria de ventas?

3. ¿Planea cada paso de su proceso de ventas, mostrando alta preocupación por los detalles?

4. ¿Planifica la labor de la semana siguiente y deja respaldos por escrito para darle seguimiento puntual día a día?

5. ¿Planea el crecimiento académico en su profesión de ventas?

6. ¿Planea sus ingresos y egresos?

7. ¿Planea la educación de sus hijos, en el largo plazo?

8. ¿Planea su fondo de retiro o de jubilación?

9. ¿Planea su permanencia en el mercado?

IV. ¿Es su problema la búsqueda de Clientes?

| SI | NO |
|----|----|
|    | X  |
| X  |    |
| X  |    |
| X  |    |
|    | X  |
| X  |    |
| X  |    |

10. ¿Tiene suficientes prospectos al inicio de cada semana?

11. ¿Efectúa usted diariamente la búsqueda de clientes?

12. ¿Está utilizando todas las fuentes y los métodos para obtener clientes elegibles para sus productos?

13. ¿Usa algún sistema para registrar nombres y calificarlos, es decir lo hace en tarjetas o en Excel?

14. ¿Consigue al menos tres nombres nuevos cada día pero nombres debidamente calificados?

15. ¿Le motiva la búsqueda de nuevos clientes, bajo la claridad que su negocio depende de nuevos clientes?

16. ¿Disfruta conociendo nuevas personas cada día y aprovecha esas

## Encuesta N° 1

oportunidades para convertirlas en nuevas oportunidades de negocio?

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|--|--|

V. ¿Es su problema la preparación para la venta?

17. ¿Ha analizado su promedio de ventas para determinar cuántas visitas necesita hacer para obtener un cierre que le produzca la cantidad de comisiones que usted necesita para vivir?

18. ¿Está usted visitando o contactando la cantidad de clientes necesaria y calificada diariamente?

19. ¿Dedica su tiempo solo a entrevistar Clientes?

20. ¿Está cumpliendo con sus proyecciones y pronósticos de ventas por semana o por mes?

21. ¿Me siento enfermo o desganado para trabajar, con poca vitalidad desde el principio de la jornada y con menos energía al final de la jornada?

| SI | NO |
|----|----|
|    | X  |
|    | X  |
| X  |    |
| X  |    |
|    | X  |

VI. ¿Es su problema la chala de ventas y cierre?

22. ¿Hace un mínimo de dos entrevista de cierre al día?

23. ¿Utiliza las técnicas de cierre de ventas recomendadas por su gerente?

24. ¿Considera que el cierre es el resultado normal y lógico de una buena presentación de ventas?

25. ¿Ayuda a sus clientes en la toma de decisiones, buscando acuerdos parciales?

26. ¿Al momento del cierre maneja las objeciones del cliente, para poder responder adecuadamente al cliente?

27. ¿Esperar mucho tiempo para rematar la venta?

28. ¿Usa palabras positivas en el cierre?

| SI | NO |
|----|----|
|    | X  |
| X  |    |
|    | X  |
| X  |    |
|    | X  |
|    | X  |
| X  |    |

## Encuesta N° 2

### PROMAICA I

- I. Identifica el estado problemático primario o fundamental:  
¿Cuál es el estado problemático que quieres cambiar?:

*Tener mas clientes,*

- II. Mi problema fundamental consiste en:

*ventas*

- III. ¿Es su problema la falta de planeación de la venta?

1. ¿está usted dedicando diariamente la cantidad de tiempo necesario en la planeación de su actividad profesional de ventas?
2. ¿Dedica parte de su tiempo a resolver los problemas logísticos que implica la planeación diaria de ventas?
3. ¿Planea cada paso de su proceso de ventas, mostrando alta preocupación por los detalles?
4. ¿Planifica la labor de la semana siguiente y deja respaldos por escrito para darle seguimiento puntual día a día?
5. ¿Planea el crecimiento académico en su profesión de ventas?
6. ¿Planea sus ingresos y egresos?
7. ¿Planea la educación de sus hijos, en el largo plazo?
8. ¿Planea su fondo de retiro o de jubilación?
9. ¿Planea su permanencia en el mercado?

| SI                                  | NO                                  |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
|                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |
|                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |
|                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |
| <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |
| <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |
| <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |
| <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |
| <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |

- IV. ¿Es su problema la búsqueda de Clientes?

10. ¿Tiene suficientes prospectos al inicio de cada semana?
11. ¿Efectúa usted diariamente la búsqueda de clientes?
12. ¿Está utilizando todas las fuentes y los métodos para obtener clientes elegibles para sus productos?
13. ¿Usa algún sistema para registrar nombres y calificarlos, es decir lo hace en tarjetas o en Excel?
14. ¿Consigue al menos tres nombres nuevos cada día pero nombres debidamente calificados?
15. ¿Le motiva la búsqueda de nuevos clientes, bajo la claridad que su negocio depende de nuevos clientes?
16. ¿Disfruta conociendo nuevas personas cada día y aprovecha esas

| SI                                  | NO                                  |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
|                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |
| <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |
| <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |
|                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |
| <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |

## Encuesta N° 2

oportunidades para convertirlas en nuevas oportunidades de negocio?

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|--|--|

V. ¿Es su problema la preparación para la venta?

17. ¿Ha analizado su promedio de ventas para determinar cuántas visitas necesita hacer para obtener un cierre que le produzca la cantidad de comisiones que usted necesita para vivir?

18. ¿Está usted visitando o contactando la cantidad de clientes necesaria y calificada diariamente?

19. ¿Dedica su tiempo solo a entrevistar Clientes?

20. ¿Está cumpliendo con sus proyecciones y pronósticos de ventas por semana o por mes?

21. ¿Me siento enfermo o desganado para trabajar, con poca vitalidad desde el principio de la jornada y con menos energía al final de la jornada?

| SI | NO |
|----|----|
|    | ✓  |
|    | ✓  |
|    | ✓  |
| ✓  |    |
|    | ✓  |

VI. ¿Es su problema la chala de ventas y cierre?

22. ¿Hace un mínimo de dos entrevista de cierre al día?

23. ¿Utiliza las técnicas de cierre de ventas recomendadas por su gerente?

24. ¿Considera que el cierre es el resultado normal y lógico de una buena presentación de ventas?

25. ¿Ayuda a sus clientes en la toma de decisiones, buscando acuerdos parciales?

26. ¿Al momento del cierre maneja las objeciones del cliente, para poder responder adecuadamente al cliente?

27. ¿Esperar mucho tiempo para rematar la venta?

28. ¿Usa palabras positivas en el cierre?

| SI | NO |
|----|----|
|    | ✓  |
| ✓  |    |
| ✓  |    |
| ✓  |    |
| ✓  |    |
| ✓  |    |
| ✓  |    |

## PROMAICA I

- I. Identifica el estado problemático primario o fundamental:  
¿Cuál es el estado problemático que quieres cambiar?:

Proceso de venta.

- II. Mi problema fundamental consiste en:

Las Ventas.

- III. ¿Es su problema la falta de planeación de la venta?

1. ¿está usted dedicando diariamente la cantidad de tiempo necesario en la planeación de su actividad profesional de ventas?
2. ¿Dedica parte de su tiempo a resolver los problemas logísticos que implica la planeación diaria de ventas?
3. ¿Planea cada paso de su proceso de ventas, mostrando alta preocupación por los detalles?
4. ¿Planifica la labor de la semana siguiente y deja respaldos por escrito para darle seguimiento puntual día a día?
5. ¿Planea el crecimiento académico en su profesión de ventas?
6. ¿Planea sus ingresos y egresos?
7. ¿Planea la educación de sus hijos, en el largo plazo?
8. ¿Planea su fondo de retiro o de jubilación?
9. ¿Planea su permanencia en el mercado?

| SI | NO |
|----|----|
|    | X  |
| X  |    |
|    | X  |
| X  |    |
|    | X  |
| X  |    |
| X  |    |
| X  | X  |
| X  |    |

- IV. ¿Es su problema la búsqueda de Clientes?

10. ¿Tiene suficientes prospectos al inicio de cada semana?
11. ¿Efectúa usted diariamente la búsqueda de clientes?
12. ¿Está utilizando todas las fuentes y los métodos para obtener clientes elegibles para sus productos?
13. ¿Usa algún sistema para registrar nombres y calificarlos, es decir lo hace en tarjetas o en Excel?
14. ¿Consigue al menos tres nombres nuevos cada día pero nombres debidamente calificados?
15. ¿Le motiva la búsqueda de nuevos clientes, bajo la claridad que su negocio depende de nuevos clientes?
16. ¿Disfruta conociendo nuevas personas cada día y aprovecha esas

| SI | NO |
|----|----|
|    | X  |
| X  |    |
| X  |    |
| X  |    |
|    | X  |
| X  |    |
| X  |    |

### Encuesta N° 3

oportunidades para convertirlas en nuevas oportunidades de negocio?

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|--|--|

V. ¿Es su problema la preparación para la venta?

17. ¿Ha analizado su promedio de ventas para determinar cuántas visitas necesita hacer para obtener un cierre que le produzca la cantidad de comisiones que usted necesita para vivir?

18. ¿Está usted visitando o contactando la cantidad de clientes necesaria y calificada diariamente?

19. ¿Dedica su tiempo solo a entrevistar Clientes?

20. ¿Está cumpliendo con sus proyecciones y pronósticos de ventas por semana o por mes?

21. ¿Me siento enfermo o desganado para trabajar, con poca vitalidad desde el principio de la jornada y con menos energía al final de la jornada?

| SI | NO |
|----|----|
|    | X  |
|    | X  |
| X  |    |
| X  |    |
|    | X  |

VI. ¿Es su problema la chala de ventas y cierre?

22. ¿Hace un mínimo de dos entrevista de cierre al día ?

23. ¿Utiliza las técnicas de cierre de ventas recomendadas por su gerente?

24. ¿Considera que el cierre es el resultado normal y lógico de una buena presentación de ventas?

25. ¿Ayuda a sus clientes en la toma de decisiones, buscando acuerdos parciales?

26. ¿Al momento del cierre maneja las objeciones del cliente, para poder responder adecuadamente al cliente?

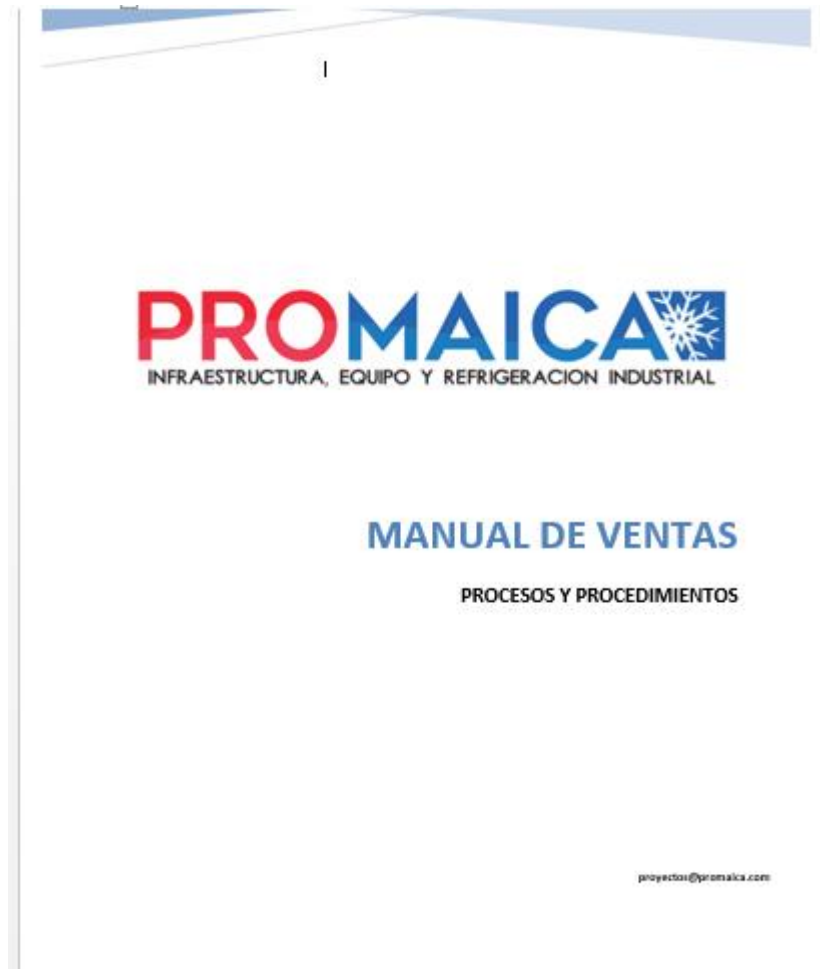
27. ¿Esperar mucho tiempo para rematar la venta?

28. ¿Usa palabras positivas en el cierre ?

| SI | NO |
|----|----|
|    | X  |
| X  |    |
|    | X  |
| X  |    |
|    | X  |
|    | X  |
| X  |    |

## Anexo 2

**Acción clave de éxito, área Mercadeo y Ventas, sub áreas: Gestión de Ventas**



### Anexo 3

**Presentación equipo consultor Integral Consulting con empresario de PROMAICA.**



## Anexo 4

**Informes de seguimiento: vaciado de la entrevista de las áreas dirección estratégica, dirección y liderazgo, análisis del entorno.**



**Universidad Tecnológica de El Salvador**

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Vaciado de la Entrevista

Fecha: 14/08/19

Equipo Consultor:

| Nombre y Apellidos        | Firma          |
|---------------------------|----------------|
| <u>María Hernández</u>    | <u>[Firma]</u> |
| <u>María Herrera</u>      | <u>[Firma]</u> |
| <u>Guillermo González</u> | <u>[Firma]</u> |

Breve descripción de la actividad realizada:

Se vaciaron los apuntes expedidos para la confección de la herramienta donde se generan los áreas Dirección Estratégica, Dirección y Liderazgo, Análisis del Entorno.

Firma del Empresario: [Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

## Anexo 5

Informes de seguimiento: vaciado de la entrevista de las áreas mercadeo y ventas, gestión ambiental, estructura organizacional.



**Universidad Tecnológica de El Salvador**

**INFORME DE SEGUIMIENTO**

Actividad realizada: Vaciado de la Entrevista

Fecha: 25/09/18

Equipo Consultor:

| Nombre y Apellidos       | Firma          |
|--------------------------|----------------|
| <u>Marcos Manzanillo</u> | <u>[Firma]</u> |
| <u>Marcelo Herrera</u>   | <u>[Firma]</u> |
| <u>Guillermo Cordero</u> | <u>[Firma]</u> |

Breve descripción de la actividad realizada:

Seguimiento de los aspectos para la realización de la  
entrevista donde se entrevistó los áreas Mercado y  
Ventas, Gestión Ambiental, Estructura Organizacional

Firma del Empresario: [Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

## Anexo 6

**Informes de seguimiento: vaciado de la entrevista de las áreas de finanzas, gestión de la información, gestión de la calidad, innovación tecnológica.**



**Universidad Tecnológica de El Salvador**

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Valoración de la Estructura

Fecha: 25/09/18

Equipo Consultor:

| Nombre y Apellidos        | Firma          |
|---------------------------|----------------|
| <u>Marlene Montenegro</u> | <u>[Firma]</u> |
| <u>Marlene Montenegro</u> | <u>[Firma]</u> |
| <u>Guillermo Chaves</u>   | <u>[Firma]</u> |

Breve descripción de la actividad realizada:

Seguimiento de los aspectos para la realización de la  
entrevista donde se intervino los áreas Mercado y  
Ventas, Gestión Ambiental, Estructura Organizacional.

Firma del Empresario: [Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

## Anexo 7

Informes de seguimiento: Aceptación de la acción clave de éxito por el empresario



**Universidad Tecnológica de El Salvador**

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Revisión Acción Clave de Éxito

Fecha: 12/04/18

Equipo Consultor:

| Nombre y Apellidos         | Firma          |
|----------------------------|----------------|
| <u>Mercedes Montenegro</u> | <u>[Firma]</u> |
| <u>María Hernández</u>     | <u>[Firma]</u> |
| <u>Guillermo González</u>  | <u>[Firma]</u> |

Breve descripción de la actividad realizada:

Presentación para definir acción clave de éxito.

De la Consultoría Integral colaborativa.

Preparación Aceptación por el empresario:

Mercedes y Ventas - Gestión de Ventas; Capacitación y

Revisión de Manual de Ventas; Reforzamiento de la

Filosofía empresarial de Promesas; 3 Capacitaciones fuerza de Vta.

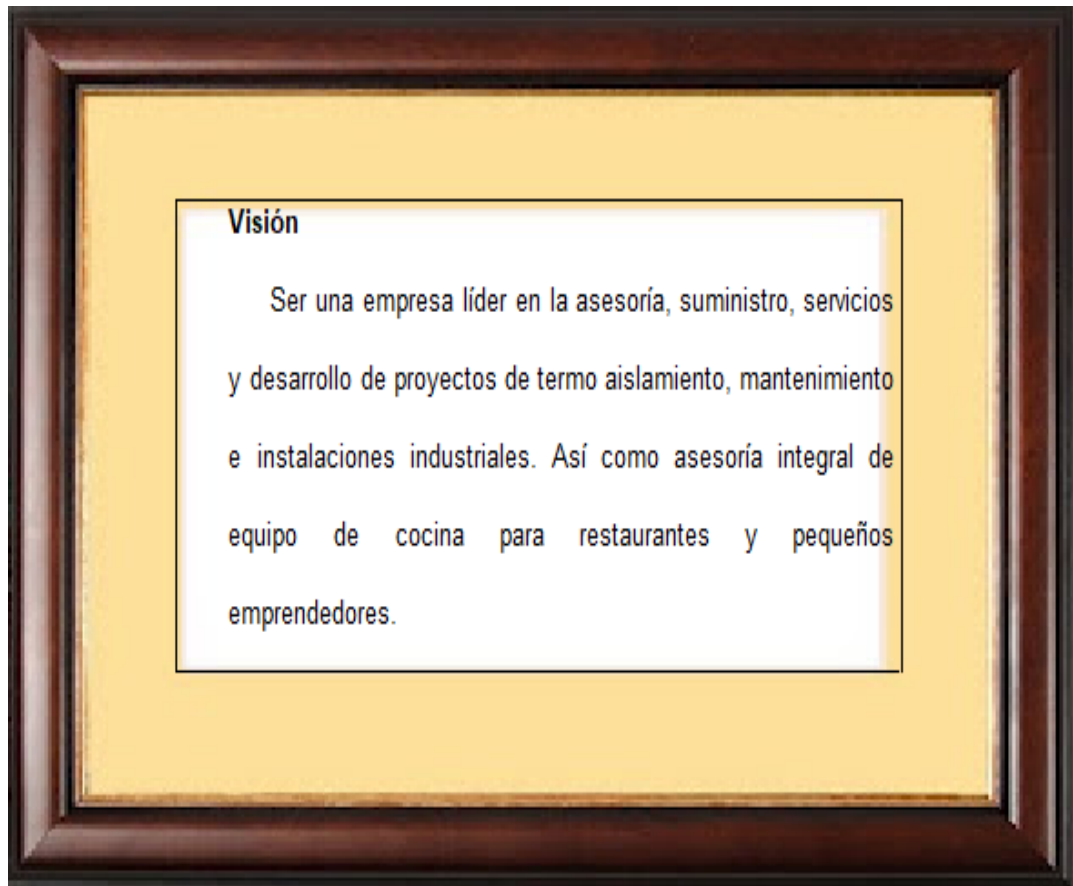
Firma del Empresario: [Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

## Anexo 8

### Refrescamiento del marco filosófico de PROMAICA

#### Visión



## Misión

### **Misión:**

Comercializar equipo y materiales de aislamiento térmico, siempre a la vanguardia de las exigencias del mercado, ofreciendo al cliente soluciones integrales con productos y servicios de óptima calidad, con personal calificado para atender sus requerimientos.

## Valores

### Valores:

**Confianza:** Amplia experiencia en instalaciones de materiales y equipos.

**Compromiso:** Hacia nuestros clientes para entregar nuestros productos y servicios en tiempo y forma oportuna.

**Servicio:** Brinda la mejor calidad y atención siempre atraerá a los clientes.

**Experiencia y Seguridad:** Nuestros años de permanencia en el mercado y el conocimiento en nuestra rama les garantizan a nuestros clientes el producto y calidad.

## Anexo 9

Capacitación en uso de manual de gestión de ventas, técnicas de ventas y servicio post venta



**Universidad Tecnológica de El Salvador**

Lista de asistencia

Actividad realizada: Capacitación Manual

Fecha: 10/12/2018

Equipo Consultor:

| Nombre y Apellidos      | Firma          |
|-------------------------|----------------|
| <u>Alex Mendoza</u>     | <u>[Firma]</u> |
| <u>Lisbeth Sánchez</u>  | <u>[Firma]</u> |
| <u>Sofía Dávila</u>     | <u>[Firma]</u> |
| <u>Gilberto Mendoza</u> | <u>[Firma]</u> |

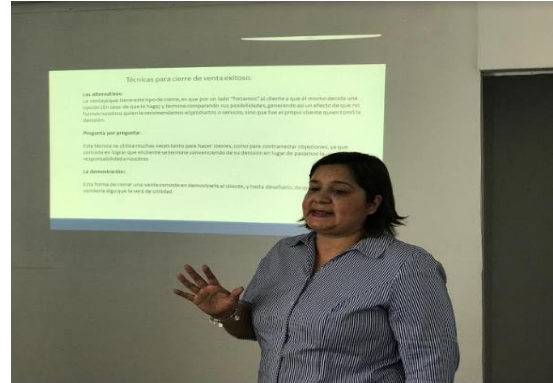
Breve descripción de la actividad realizada:

Capacitación sobre manual de ventas,

técnicas de ventas y servicio post venta

## Anexo 10

Creación de video para inducción de nueva fuerza de ventas, usos de manual y técnicas de ventas.





**INFORME DE SEGUIMIENTO**

Actividad realizada: Concertación de cpa para defensas

Fecha: 05/01/2019

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

Mercedes Montoya

ms

Mayra Benítez

MB

Guillermo Escobar

GE

Breve descripción de la actividad realizada:

Concertación de Región para defensas

Asesoría Nex Maedago, gerente Vexos

Campos Maerrios Crec.

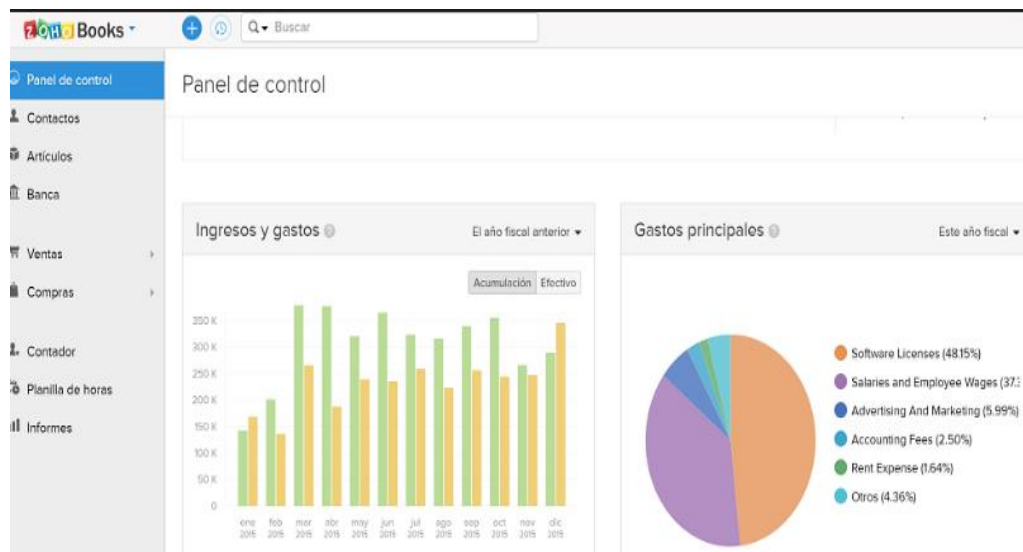
Viernes 07 febrero 2:00 - 4:00 pm

Firma del Empresario:

[Firma]

Se deben anexas fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

## Anexo 11



# MANUAL DE GESTION DE VENTAS



## **1. BIENVENIDA**

**PROMAICA S.A de C.V**, es una empresa familiar Salvadoreña con valores, sólida en el mercado e integra, asesoramiento, venta de equipo y repuestos para la industria de alimentos y bebidas, refrigeración industrial, aislantes térmicos, diseño e ingeniería en proyectos a la medida, la cual se complace que seas parte de nuestro equipo de trabajo, te invitamos que con tu entusiasmo comiences con tu desempeño laboral y seas parte de las mejoras e innovaciones de nuestra gran empresa.

## **2. OBJETIVO DEL MANUAL DE VENTAS**

Establecer un documento de carácter informativo y de consulta, que permita capacitar y resolver de forma adecuada y sencilla cualquier duda en las labores del personal de la empresa PROMAICA, en relación a las gestiones de venta, a través de la mejora continua de sus actividades, al mismo tiempo lograr estandarizar los procesos de venta.

### **3. USOS DEL MANUAL**

El propósito de la creación de este manual de venta es proveer al vendedor una herramienta informativa, con el objetivo de solventar dudas, orientar, y crear una estandarización en los procesos de venta para todo el equipo de trabajo.

En el manual encontrarán información de importancia para el vendedor, como información de la empresa misión, visión, valores, historia de la empresa, el segmento de mercado entre otros, además de proporcionar pautas de comportamiento y un amplio conocimiento de la empresa para un mejor desempeño de la labor comercial.

### **4. QUIENES UTILIZARÁN EL MANUAL**

El manual de ventas esta creado para orientar a todo el equipo del departamento de ventas, para llevar un correcto proceso de ventas y estandarizar procedimientos al momento de tratar con nuevos o antiguos clientes de la empresa.

## **5. PARA QUE SIRVE EL MANUAL DE VENTAS**

Al implementar un manual de ventas se espera homogenizar a toda la fuerza de venta del departamento, con una guía que ayude a conseguir un mejor desempeño en sus labores, y mayor rentabilidad para la empresa.

- El proceso de ventas debe estar estandarizado por todos los vendedores.
- Mostrar seguridad al momento de atender a nuevos clientes.

## **6. MISION**

Comercializar equipo y materiales de aislamiento térmico, siempre a la vanguardia de las exigencias del mercado, ofreciendo al cliente soluciones integrales con productos y servicios de óptima calidad, con personal calificado para atender sus requerimientos.

## **7. VISION**

Somos una empresa que ofrece: asesoría, suministro, servicios y desarrollo de proyectos de termo aislamiento, mantenimiento e instalaciones industriales.

Así como asesoría integral de equipo de cocina para restaurantes y pequeños emprendedores.

## **8. VALORES**

**Confianza:** Amplia experiencia en instalaciones de materiales y equipos.

**Compromiso:** Hacia nuestros clientes para entregar nuestros productos y servicios en tiempo y forma oportuna.

**Servicio:** Brinda la mejor calidad y atención siempre atraerá a los clientes.

**Experiencia y Seguridad:** Nuestros años de permanencia en el mercado y el conocimiento en nuestra rama les garantizan a nuestros clientes el producto y calidad.

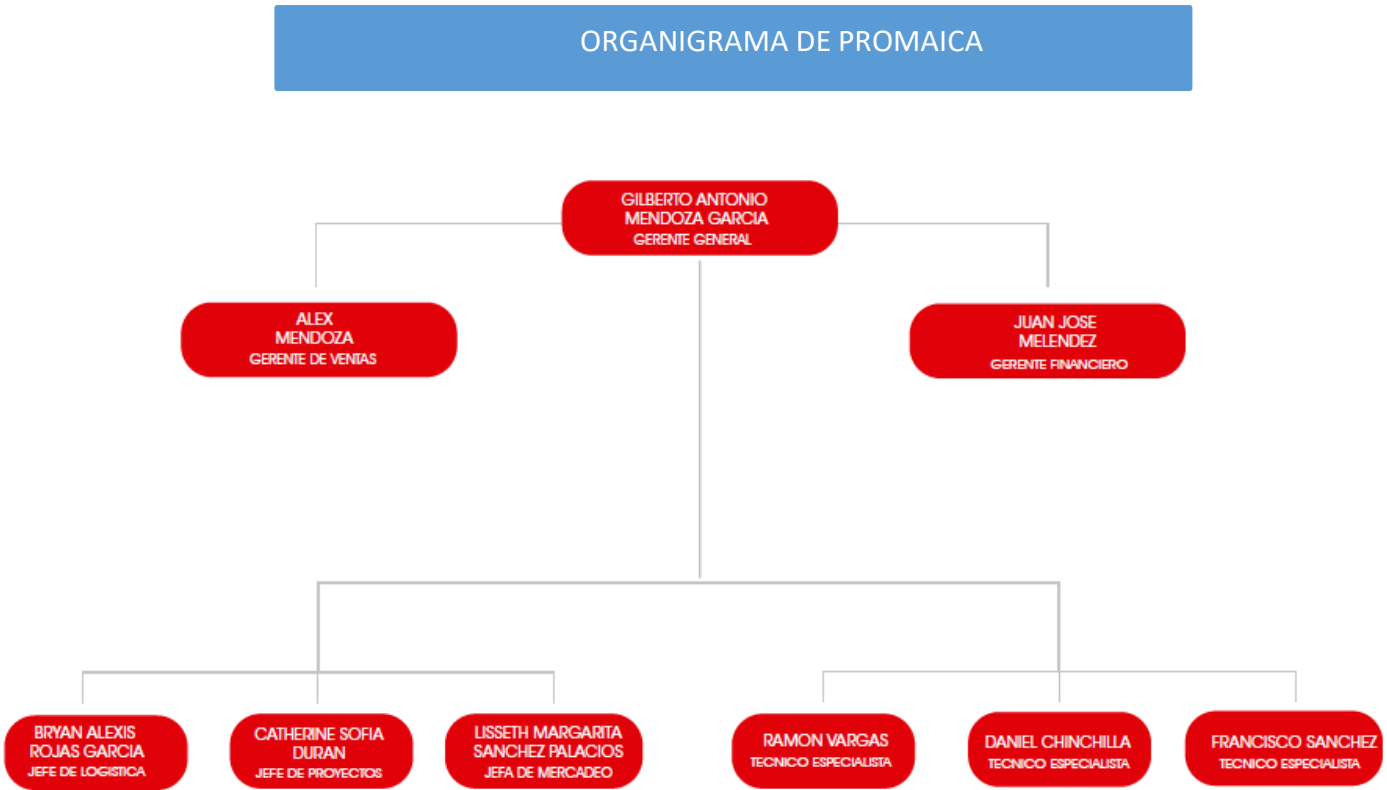
## **9. HISTORIA DE LA EMPRESA**

PROMAICA es una empresa familiar salvadoreña, que dio inicio sus operaciones comerciales en el año 2015, constituyéndose en una sociedad anónima de capital variable, bajo la dirección estratégica del empresario Gilberto Mendoza, la ubicación geográfica de las oficinas administrativas, Calle Lorena y Calle Roma No. 70, San Salvador, El Salvador, el enfoque en su giro de venta es

el concepto en soluciones para el ahorro energético mediante diseño, ingeniería y montajes de proyectos que incorporan aislamiento térmico de infraestructura industrial. Además, brindan asesoramiento y facilitan la adquisición de maquinaria y repuestos industriales para el sector de alimentos y bebidas.

Para el ofrecimiento de sus productos y servicios hace gala de la práctica de sólidos valores y ética empresarial, dando una pronta respuesta a los clientes mediante el conocimiento del negocio y alianzas estratégicas que poseen con sus proveedores locales e internacionales.

10. ORGANIGRAMA



## 11.RESPOSABLES DE LAS AREAS DE TRABAJO

|  | Nombre del empleado                | Área                            | Cargo                          |
|--|------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
|  | Gilberto Antonio Mendoza<br>García | Gerencia General                | Gerente General                |
|  | Alex Mendoza Garcia                | Gerencia de Ventas              | Gerente de ventas              |
|  | Kevin Salvador Rivas<br>Mendoza    | Ventas                          | Vendedor freelance             |
|  | Flor Del Carmen Aguilar<br>Aranda/ | Ventas/<br>Recepcionista        | Vendedor interno               |
|  | Roberto Antonio Reyes<br>Ramírez   | Ventas                          | Vendedor freelance             |
|  | Juan José Meléndez Calles          | Gerencia Financiera             | Gerente financiero             |
|  | Marlene Barahona                   | Gerencia de<br>Recursos Humanos | Gerente de Recursos<br>Humanos |

|  |                                   |                             |                              |
|--|-----------------------------------|-----------------------------|------------------------------|
|  | Bryan Alexis Rojas García         | Departamento<br>Operaciones | Supervisor de<br>operaciones |
|  | Juan José Rodríguez<br>Valenzuela | Departamento<br>Operaciones | Operativo                    |
|  | Elmer Ramón Vargas                | Departamento<br>Operaciones | Operativo                    |
|  | Sofia Duran                       | Proyectos                   | Diseño y planificación       |

## 12. TELÉFONOS Y DIRECCIONES DE CONTACTO

**Dirección:** San salvador Calle Roma y Calle Lorena Colonia Roma #170

**Teléfono:** (503) 2515-0030

**Email:** proyectos@promaica.com

### ***HORARIOS DE SERVICIO:***

- Lunes - viernes 8:00 am a 7:00 pm
- Sábado - 8:00 am a 3:00 pm
- Domingo - 7:00 am a 2:00 pm

### **13. SEGMENTO DE MERCADO DE PROMAICA**

El segmento de mercado de la empresa Promaica es el sector de la industria de alimentos y bebidas en la oferta de equipos y repuestos, también con otro canal de ventas se buscan distribuidores de equipo como comerciales/almacenes de electrodomésticos, PYMES que se dedican a la fabricación de infraestructura de cocina y vendedores de equipo agrícola.

Por la parte de aislamiento térmico, accesorios de cuartos fríos, accesorios industriales y asesoramiento; los clientes con los que cuenta son generados por las clasificaciones de los productos que comercializan, pero generalmente son constructoras, empresas agroindustriales y empresas industriales que manejan cadena de frío o necesitan infraestructura eficiente.

La demanda potencial de la empresa se basa en el compromiso de producción y entrega de los productos, para poder abarcar y abastecer el mercado Nacional.

El perfil del consumidor de Promaica busca definir al cliente objetivo segregado por el mismo segmento de mercado, basados en la disposición de compra y la cantidad habitual en el consumo del producto o sus servicios, desarrollando los medios necesarios para facilitar su adquisición.

En el mercado se observa que los proveedores de accesorios, aislamiento térmico y de repuestos, cuentan con poco poder de negociación en el mercado ya que la competencia y las variadas marcas que se distribuyen hacen fácil la adquisición de dichos insumos a nivel local e internacional.

El grado de colaboración entre proveedor y comprador es alto, ya que PROMAICA ha reforzado su estrategia de crear alianzas con proveedores externos para los insumos que se requieren en proyectos para satisfacer las necesidades y requerimientos solicitados por sus clientes.

## **14.MERCADO META**

### **14.1 CLIENTES**

El 90% de los clientes de PROMAICA son empresas, las cuales buscan en sus proveedores una estructura organizacional de operaciones confiables, con solidez financiera, capacidad de inventario, despachos de mercadería inmediata, recepción de pagos confiables, servicios técnicos especializados, visitas de campo para comprobar requerimientos, demostraciones, instalaciones, entre otros requisitos.

PROMAICA a nivel de oferta económica es competitiva ya que sus costos no son demasiado elevados, ni muy bajos, para el nivel de calidad en los productos y servicios que comercializan, esto en comparación a empresas formalmente constituidas en el mercado salvadoreño.

## **15.COMPETENCIA DIRECTA E INDIRECTA**

Los principales competidores en el mercado salvadoreño para la empresa PROMAICA, en el área de proyectos tenemos: SOLAIRE, PROEMI, CONSTRUTECHO, FRIOAIRE.

Para la línea de Equipo de Cocina se han identificado los siguientes competidores: ABCO, RICSA, TECNOCHEF, ROMENA, UN DIA.

Existen productos sustitutos que tienen menor costo al tratarse de productos importados.

## **16.PROVEEDORES**

Para la línea del aislamiento térmico/accesorios: Existe amplia fuerza de los proveedores a nivel internacional tanto para el suministro de materias primas como para accesorios, ya que por ser industrias que manejan sus precios, los

que fluctúan constantemente y establecen precios estándares que revisan cada seis meses. Los proveedores con los que trabaja PROMAICA conocen sus competidores y la oferta que ellos que proponen, por eso tratan de brindar las mejores condiciones para ampliar la participación conjunta de mercado.

Equipos de cocina y repuestos: Los proveedores estadounidenses y brasileños establecen relaciones máximo con uno o dos distribuidores por país, lo cual se somete a metas y políticas de ventas para obtener dicho beneficio. Actualmente existe un proveedor de origen brasileño incorporada también.

## **17. AREAS DE ACCION E INTERACION CON EL AREA DE VENTAS**

Las áreas de acción, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza Promaica a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas.

### **17.1 PROMOCIONES**

La creación de estrategias promocionales para determinadas líneas de productos puede ser definidas de manera bimensual por la gerencia de ventas,

estas serán comunicadas por medios digitales a los clientes finales, y serán la principal herramienta de venta para el área comercial de PROMAICA.

Es importante que toda la fuerza de ventas se mantenga actualizada con la información promocional de manera que los esfuerzos se enfoquen en incrementar estos productos o líneas seleccionadas definidas por la gerencia.

### **POSTVENTA**

Control y manejo de quejas, reclamos y seguimiento post venta de la satisfacción de los consumidores en el aseguramiento de sus necesidades de los productos y servicios que brinda la empresa. La información de esta área tendrá fines de retroalimentación y planes de mejora.

### **ÁREA DE VENTAS**

Los procesos de ventas orientan administrativamente a que los clientes o consumidores compren los productos de la empresa, mediante trabajo sustancial y promociones de venta a través de su fuerza de venta.

El área de ventas es la encargada de trabajar directamente con el área de mercadeo, para la aplicación de las políticas de venta acordes a los productos y servicios que oferta la empresa.

### **Estrategias de venta**

Son actividades que regulan el actuar de los procesos en relación a los mayoristas, minoristas y clientes, esto en relación a las condiciones de venta, reclamos, ajustes en los productos y servicios, calidad, distribución, créditos y cobranzas, servicios técnicos, entrega de pedidos, funcionamiento de su o sus puntos de venta.

Actualmente la estrategia de ventas de PROMAICA es basada en la asesoría, y en los canales de distribución., se trabaja una estrategia que busca incentivar la venta por volumen abarcando en la parte industrial instaladores y para la línea de equipo de restaurante incentivando distribuidores.

Un factor clave y determinante es la estrategia de ventas que se usa como la atracción de multicanal digital.

## **Financiamiento de las ventas**

Relacionadas a las operaciones de crédito y al contado, estas regirán las transacciones que requiere la distribución de productos y servicios, con el objetivo de financiar ventas a plazos necesarios, determinar los planes de pago, duraciones de contratación del crédito, planes de pronto pago o aplicaciones de ley por mora, entre otras. Se realizará en conjunto con la Gerencia General y la Gerencia Financiera.

## **Costos y Presupuestos de venta**

El control de los gastos es fundamental para la planeación y la obtención de información de márgenes de ganancia, el gerente de ventas deberá tener coordinaciones con el personal de ventas, área de finanzas, área de mercadeo y producción, para desarrollar los presupuestos y el cálculo de proyecciones en volúmenes de venta y sus costos para el año.

## **Planeación de Ventas**

El gerente de ventas debe fijar los objetivos de las mismas y determinar las actividades para el logro de metas de la empresa. La planeación de ventas

debe coordinar las actividades de la fuerza de venta, la logística y distribución física; conocimiento en los planes de producción, los inventarios, los presupuestos.

### **Responsabilidades del personal de ventas**

#### **El personal de ventas/ Fuerza de ventas**

Desarrollará de la manera más eficiente la prospección de los clientes, así mismo en el proceso de integración del equipo de trabajo se buscará seleccionar y adiestrar al personal del área, en conjunto con el área de recursos humanos; así como de sus compensaciones económicas, supervisión, motivación y control.

#### **Servicios técnicos**

Corresponde a la fuerza de venta tener el control de bases o directorios actualizados de los técnicos, cuyos productos y equipos requieren de servicios de instalación y soporte, establecer normas al respecto; tener el equipo y la logística definida del servicio.

### **Relaciones con los clientes mayoristas y minoristas**

Corresponde a la fuerza de venta, proporcionar asistencia a los clientes, servicios técnicos de entrega y ajuste, servicios, catálogos, presupuestos o cotizaciones, políticas de la compañía, atención eficaz y personalizada a sus preguntas y respuestas.

### **Promociones de venta y publicidad**

La fuerza de venta se dará a la tarea de estimular la demanda de consumo y contribuir que los clientes y consumidores mayoristas o minoristas obtengan los productos y servicios requeridos, con base a las estrategias promocionales y publicidad planificadas con el departamento de mercadeo.

### **DEPARTAMENTO DE OPERACIONES**

Dirigido por el o área donde se formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de los productos y/o servicios, coordinando mano de obra, equipo, instalaciones, materiales, y herramientas requeridas.

## **Relación con área de operaciones**

El área operativa de la empresa PROMAICA está dividida en dos secciones la parte logística que es la encargada de administrar la bodega y la gestión de aduanas y el área de proyectos que se encarga del diseño y la ejecución de la obra.

## **18. ARGUMENTOS DE VENTA**

### **18.1 PRESENTACIÓN**

La presentación al posible cliente es el primer paso en el proceso de atención de ventas, este momento debe de aprovechar para causar una excelente impresión ya que no existen las segunda oportunidades en las ventas.

- Siempre recibir al cliente con una sonrisa.
- Presentarse con el nombre y cargo o función en la empresa.
- Atenderle en un lugar tranquilo dónde se pueda escuchar y prestarle toda la atención al cliente.

Es conveniente iniciar la conversación formulando 2 preguntas:

Ingresa en la plataforma digital de PROMAICA al siguiente link

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeEIXY1onPuVqv3b4B>

[OiwlkEZ5I93\\_ICIEbCzDBb1oML8fBNg/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeEIXY1onPuVqv3b4B)

En documento impreso dirigirse al anexo 1

- ***“¿Es la primera vez que viene a PROMAICA?”*** (Para obtener información si es nuevo cliente o este ya tiene experiencia con la empresa)
- ***“¿La información es para usted o es para otra persona la que está interesada en los productos que oferta PROMAICA?”***

(Para conocer si hay más personas interesadas en los productos de la empresa, si es positiva la respuesta se le tomarán los datos de la otra persona, para enviar una invitación con la oferta de productos o servicios de su interés).

## **18.2 DETECTAR LA PERSONALIDAD DEL CLIENTE:**

Detectar (no prejuizar) lo antes posible para identificar la personalidad del cliente.

### **Cliente desconfiado**

Esta clase de cliente es muy común en cualquier sector, son personas escépticas y siempre pondrán entredicho sus recomendaciones u opiniones, hacen muchas preguntas antes de llegar al cierre de la venta.

### **¿Cómo tratar al cliente desconfiado?**

La recomendación para trabajar con este tipo de personalidad es ofrecerle toda la información posible, sin esconder nada, mostrando a la compañía lo más transparente posible, se deberá mostrar casos y ejemplos similares al de él para que conozca testimonios de otros clientes.

### **Cliente sabelotodo**

El consumidor se creará siempre más listo que la fuerza de venta y tratará de hacerlos sentir con inferioridad.

### **¿Cómo tratar al cliente sabelotodo?**

Se deberá tener mucha paciencia y educación y, en la medida de lo posible, darles la razón siempre y cuando no se vea afectada las políticas y actuar de la empresa.

### **Cliente sabelotodo**

Este tipo de consumidor están de mal humor y buscan siempre una discusión por algo que no es de su agrado, muchas veces pueden llegar a ser ofensivos e irónicos, es necesario tener mucha paciencia y aplicar diplomacia con ellos.

### **¿Cómo tratar al cliente sabelotodo?**

Es importante que no se responda de manera agresiva o violenta, la paciencia y el respeto deberán ser una de sus virtudes para comunicarte con ellos.

### **Cliente exigente**

Este tipo de clientes son muy frecuentes en todo tipo de sectores exigen lo que se les promete en la publicidad o en lo que indagan en la web, así como

con la competencia, solicitan muchas veces productos o servicios que no los brinde la compañía, en esos casos se deberá hacérselos ver de una manera respetuosa.

### **¿Cómo tratar al cliente exigente?**

Se debe de escuchar al cliente con mucha atención y si lo que pide es factible por la empresa se le deberá conceder y tenerle mucha paciencia y control a la hora de transmitir el mensaje.

### **Cliente impaciente**

Este tipo de cliente es muy parecido al cliente exigente, solo que exigen prontitud en la entrega de productos o servicios, ellos necesitan ser la prioridad para la empresa y desean pasar por alto los pasos establecidos en la venta.

### **¿Cómo tratar al cliente impaciente?**

Se debe de tener mucho autocontrol por parte de la fuerza de venta, ofrecerles toda la información posible para que ellos comprendan que no tienen la razón, se deberá solicitar apoyo de las áreas técnicas para explicar los procesos técnicos en cuanto a logística, entregas, calidad en los productos,

soporte técnico entre otros, según los términos de la venta, así como mostrar las políticas y procesos que conlleva cada línea de productos.

### **Cliente embajador**

Este tipo de cliente es el soñado por cualquier vendedor ya que son los que te harán generar más ventas y beneficios, estos son aquellos que han comprado o han solicitado sus productos y/o servicios, se encuentran satisfechos, creando lazos comerciales, así como posicionamiento de marca.

Son los que transmiten por la boca a boca, las virtudes de la empresa y eso incentiva por referencia a la obtención de nuevos clientes.

### **¿Cómo tratar al cliente embajador?**

Los clientes embajadores deben tener un trato prioritario al resto de usuarios. Esto no quiere decir que se les trate mejor ya que todos deben adquirir una buena respuesta, pero se puede premiarlos con descuentos, puntos acumulables, regalo, etc., según políticas internas empresariales, esto con el objetivo de fidelizarlos.

Estos tipos de clientes según su personalidad es la más general y son los que podremos encontrarnos día con día. Pero igual se puede encontrar en la vida con gente de todo tipo para la atención de los clientes.

Un perfil también común es el del usuario indeciso que da muchas vueltas al mismo tema y después de fastidiar no llegar ni a comprar. O el del perfil amigo, que nos trata con mucha confianza y utiliza palabras y adjetivos que no tienen mucha relación con el papel que juega como cliente y no concretiza la venta.

Se deberá brindarle la información de los productos que requieren con la debida cordialidad que caracteriza a la fuerza de venta de Promaica.

### **18.3 ANÁLISIS DE NECESIDADES**

El sondeo de necesidades sirve para tener un punto de partida en el proceso de información del cliente, se deberá indagar sobre sus motivaciones, características y necesidades, esto con el objetivo de prepararse mejor ante las posibles objeciones que puedan surgir en el proceso de venta.

Al recabar la información del cliente esta aportará las mejores propuestas que se ajusten a sus necesidades. Así como cuando vamos a una consulta médica el profesional nos hace una serie de preguntas para acertar con su diagnóstico, en este caso se deberá actuar de la misma manera. Proponer cualquier cosa sin tener una información previa probablemente creará una sensación de poca profesionalidad y de desconfianza por parte de nuestro posible cliente. A continuación, se realizará hacemos el sondeo de necesidades siguiendo el guion de la ficha del cliente.

- Tu conversación debe ser lo más natural posible.
- Mostrar que personalizamos la conversación con cada cliente.
- Utilizar el nombre del cliente.
- Usar palabras positivas.
- Siempre sonreír.
- Empatizar con el cliente (Se debe averiguar cuál es el motivo real por el que esta persona ha venido a solicitar información y hablar sobre esto la mayor cantidad de veces en la conversación que se tenga con el cliente.)

#### **18.4. FICHA DEL CLIENTE: (VER ANEXO N°1)**

Una de las misiones más importantes del departamento de ventas, es captar el mayor número de clientes, para ello, es importante que la información citada en el apartado anterior y que hemos ido recogiendo de nuestros clientes quede en una base de datos, para que pueda ser utilizada posteriormente, bajo el consentimiento del cliente, en futuras acciones comerciales.

Esta base de datos deberá recoger, principalmente, tanta información general correspondiente al nombre, apellidos, dirección, teléfono, correo electrónico, redes sociales, etc., experiencia con la competencia y sus motivaciones para realizar la compra de productos y servicios que comercializa la empresa.

#### **18.5. VISITA POR EL PUNTO DE VENTA**

La presentación del punto de venta es un momento crucial del proceso, es importante que dediquemos el tiempo para capturar toda la información, por lo tanto, se presenta la manera correcta de atender en el punto de venta.

## Datos de clientes

- Se llenará de forma obligatoria el formulario de información de visitantes a tienda
- Dicho formulario debe permanecer de forma abierta permanente en los equipos en la tienda, así la toma de datos será más fácil
- Para tomar los datos de una manera menos intrusiva se debe usar el siguiente script:  
  
-Me encantaría tomar sus datos para poder enviarle ofertas, información de interés y cotizaciones en el futuro.

## Servicio al cliente

- Al ingresar el cliente a la tienda se debe brindar el siguiente script:  
  
-Hola, buenos días/tardes/noches, bienvenido. Mi nombre es \_\_\_\_\_  
  
¿Cómo le podemos ayudar? (De esta manera se sabrá en qué línea comercial está interesado y así poder referir o atender con el asesor de venta indicado.
- El cliente siempre debe ser acompañado por el asesor de ventas respectivo para guiar la compra o la asesoría.
- Se le ofrecerá al cliente chocolates (uno por visitante) y agua o café. Y si la visitante trae niños primero consultar al encargado si se puede dar al menor de

edad chocolate. Para este fin debe tenerse limpia la jarra, vasos y tazas que se le brinden al cliente.

- El cliente debe estar monitoreado todo el tiempo por los asesores de venta para evitar hurtos de accesorios.
- Antes de retirarse se le debe recordar al cliente que tenemos horarios de lunes a domingo
- Al retirarse de nuestras instalaciones, el asesor tiene que ir a abrir la puerta al cliente para despedirlo de una forma cordial.

Éste es el mejor momento para profundizar en aquellas características de los productos y servicios que se comercializan por parte de la empresa, en función de las motivaciones del cliente, puedan aportar mayor valor. De la misma manera, se debe evitar resaltar aquellos puntos de nuestros productos y servicio que no vayan con las características de nuestro cliente.

Si no se consigue que el cliente potencial pase de ser un mero oyente, y solo nos centramos en guiones previamente memorizados, probablemente se perderá el interés del cliente y, consecuentemente, la venta.

A la finalización de la visita guiada, debemos tratar que el cliente nos comente qué le parece lo que ha visto. De esta manera, se tendrán más argumentos para concretar la venta.

- Escuchar siempre lo que dice el cliente.
- Llevar al cliente primero a la línea de productos y servicios que más le interesa. Informar a la persona de lo que más le interesa y el resto hacerlo brevemente.
- Dar una explicación ordenada de los productos y servicios.
- Convertir los productos y servicios en beneficios para el cliente.
- Empatizar con el cliente.
- Saluda a los clientes con los que te cruces.
- Haz preguntas cerradas
- Al explicarle servicios y las líneas de productos de su interés, no hables en condicional, da por hecho que la persona ya ha decidido concretizar la venta.
- Preguntar al final qué le parece la empresa y sus productos y servicios.

Estimado ejecutivo de venta favor ingresar en la plataforma digital en el link para ampliación de prácticas en sala de ventas.

[https://docs.google.com/document/d/1jmOSjpd7\\_jE3yenmLQ3mZMJw9-X-i-fqWKjeX30GYts/edit](https://docs.google.com/document/d/1jmOSjpd7_jE3yenmLQ3mZMJw9-X-i-fqWKjeX30GYts/edit)

#### **18.8. SEGUIMIENTO (VER ANEXO N°2)**

Se debería realizar un seguimiento de los clientes. Algunos de los elementos de seguimiento que podemos tener preparados son cartas de agradecimientos por la adquisición de los productos y servicios.

También se deberá volver a establecer un contacto con el nuevo cliente después de las primeras semanas de la compra, para evaluar si todo está correcto o si tiene alguna sugerencia que podamos atender.

En el caso de visitas de los clientes indecisos, se puede hacer algún contacto posterior para averiguar si ya se han decidido o si se tienen alguna otra objeción que se pueda atender. Además, podemos hacerles llegar más información de los productos y servicios con nuevas promociones que se pongan en marcha.

## **II PARTE**

### **19. TECNICAS QUE DEFINIRAN EL ACTUAR DE LOS VENDEDORES**

En esta parte del manual se incluye para el equipo de ventas de Promaica, técnicas de ventas con el fin de generar ingresos y contribuir a vender con mayor eficacia.

Una técnica no suele ser un procedimiento universal, el objetivo es obtener los recursos que se utilizaran en las actividades de venta por medio de las buenas prácticas y habilidades de la fuerza de venta.

Las técnicas de venta no deben ser confundidas como proceso de venta ya que es un sinónimo erróneo; es la filosofía aplicada para mejorar tu proceso de venta.

La parte difícil es la parte creativa o artística de la venta, lo que implica el desarrollo de una relación con los clientes. La creatividad es esencial a medida que aprende a resolver problemas y satisfacer las necesidades de sus clientes. Esto también se puede aprender y las habilidades adecuadas se pueden desarrollar.

A continuación, presentamos las técnicas a usar en tu proceso de venta de nuestras diferentes líneas:

### **19.1. TÉCNICAS DE VENTA – SPIN (SITUACIÓN, PROBLEMA, IMPLICACION, NECESIDAD)**

Con el método **SPIN** se trata de lanzar las preguntas correctas. Las preguntas equivocadas pueden echar a perder todo el proceso de venta o ponerlo en pausa indefinida. Con SPIN, dejas hablar al comprador.

**SPIN** es un acrónimo formado por cuatro tipos de preguntas distintas, diseñadas para despertar el interés del comprador potencial y animarlo a plantearse comprar: Situación, Problema, Implicación y Necesidad-beneficio.

Las preguntas de **SITUACIÓN** sientan los cimientos de un ciclo de ventas. El objetivo es comprender al cliente potencial, entender su situación y comprobar si tu oferta puede satisfacer sus necesidades. Esta información juega un papel fundamental en el resto del ciclo de ventas. Cuantas más investigaciones preliminares hagas para averiguar cuáles son las preguntas que debes hacer, más útil será la información.

Por eso, no preguntes: «¿Quién se encarga de las nuevas adquisiciones en tu oficina?» En vez de eso, pregunta: «¿Cuál es el proceso de toma de decisiones para las nuevas adquisiciones?» y así identificarás a la persona que decide.

¿Cómo organiza el tema de las temperaturas, o daños en equipos?

Las preguntas de **PROBLEMA** ayudan a que el cliente potencial sea consciente de un problema que conviene resolver y sirven para identificar problemas que se suelen pasar por alto. Se trata de temas sensibles que usaremos para acelerar el trato.

Ej.: ¿Cuál es su mayor problema a la hora de administrar todo el trabajo de mantenimiento de su línea de cuartos fríos?

Las preguntas de **IMPLICACIÓN** se centran en el impacto negativo de los problemas y enfatizan el apremio.

Ej.: Si no soluciona pronto el tema del aislamiento térmico, ¿qué repercusiones puede tener en el negocio?

Una vez que el cliente potencial es consciente de cómo se puede deteriorar la situación, las preguntas de **NECESIDAD/BENEFICIO** ayudan a darse cuenta del valor de una solución real. El secreto del éxito está en ayudar a que sea el propio comprador quien enumere los beneficios.

Formula las preguntas correctas y el cliente te dirá cuánto le ayuda nuestro producto.

Ej.: Si reduces el tiempo que se dedica resolver temas de mantenimiento, repuesto, reparaciones, ¿qué repercusiones puede tener en el negocio?

Estas cuatro preguntas te ayudarán a descubrir lo que necesita el comprador y cuál es la mejor manera que tienes de ayudarlo. Si usas SPIN como estrategia de venta, formular las preguntas adecuadas te brindará las respuestas adecuadas.

## **19.2 EL MÉTODO SNAP (SITUACIÓN, NOVEDAD, ACCIÓN Y PRODUCCIÓN)**

Los compradores modernos, antes de tomar una decisión de compra, están sobrecargados con información que los presiona para que compren rápidamente la solución de las propuestas que se les presentan tanto nosotros como nuestra competencia. Así resulta difícil captar la atención de un comprador, que además está en alerta, con respecto a los agentes de ventas y sus tácticas. El método **SNAP** se centra en la forma en la que los clientes toman decisiones: inflúyelos positivamente y acabarán pensando que han tomado la decisión ellos solos.

Los clientes toman tres decisiones antes de hacer tratos contigo:

### **1ª decisión: brindar acceso**

Entiende que los clientes sufren un bombardeo de interrupciones y distracciones y que pueden pensar en los agentes de ventas como en personas que les hacen perder el tiempo. Para ganar acceso a un poco de su tiempo, ofrece información relevante en cada contacto, sea por teléfono, email, etc.

Ejemplo: En vez de usar palabras y expresiones de moda, utiliza términos más llanos en las comunicaciones:

Mal: Como empresa de gran proyección industrial, vendemos aislamiento con poliuretano, poliestireno, pvc.

Bien: Te ayudamos a ahorrarte dinero mediante nuestra tecnología de aislamiento térmico que permite a una empresa optimizar el recurso energético, de paso, deja de enviar emails de seguimiento con comunicaciones genéricas. En vez de eso, manda un email con recursos útiles para ir educando e influyendo, como por ejemplo el testimonio de un cliente con resultados tangibles. Para respetar el escaso tiempo del cliente potencial, solicita solamente mini reuniones de cinco minutos. Cuanto menos tiempo pidas, más posibilidades tienes de que quieran hablar.

## **2ª decisión: iniciar un intercambio**

Una vez que consigues que el cliente quiera hablar contigo, un agente de ventas tiene que demostrar a hierro el valor de tu oferta. ¿Cuál es el retorno de la inversión? ¿Cuánto tiempo se tarda en implementar tu solución?

Ejemplo: A la gente que está súper complicada le interesan siempre los nuevos enfoques para alcanzar sus objetivos empresariales. Ve guiándolos por

la complejidad de una decisión con un esquema claro y directo de los pasos a seguir (por ejemplo, una guía paso a paso sobre cómo se optimizar su compra).

También tienes que mantener los oídos bien atentos a palabras como descontento, obstáculo, reto, dificultades, frustración, problema o preocupación para profundizar en los problemas del cliente potencial y resolverlos con tu solución comercial.

### **3ª decisión: seleccionar recursos**

Llegados a este punto, los clientes potenciales deciden qué producto escogen; buscan formas de justificar su elección y minimizar el riesgo. Según este principio, una de las mayores equivocaciones que suelen tener los agentes de ventas es ser demasiado amables. Por eso, concéntrate en orientar al cliente en su decisión: sé flexible y muestra disponibilidad a colaborar, pero establece una línea clara entre lo que pueden esperar de tu oferta y lo que no.

Ejemplos: Delinea el panorama competitivo, haz un resumen de los pros y las contras de tu oferta frente a las de la competencia y prepárate para enfrentarte a las objeciones. Si un cliente quiere algo que no puedes ofrecerle, déjalo. Si, en cambio, tienes algo distinto que ofrecer, recalca ese valor añadido.

Hazte un mapa mental de decisiones, desde el punto de vista del comprador, trazando las distintas vías que llevan hasta el cierre de un acuerdo. Adicionalmente, proporcióname una hoja de ruta con una visión de conjunto de características y ventajas para ayudar al comprador a sintetizar lo que puedes ofrecerle.

A lo largo de estas fases de una decisión, hay cuatro componentes básicos a tener en mente:

Hazlo Sencillo: respeta el tiempo del comprador y pónselo facilísimo para elegir lo que vendes. Comprime la información en paquetitos digeribles, como mensajes telefónicos de treinta segundos, emails de noventa palabras o cartas de una sola cara.

Sé inestimable: gánate rápidamente su confianza y pon de manifiesto el valor de lo que estás ofreciendo. Demuestra que de verdad entiendes su negocio, que conoces sus objetivos y prioridades... y te destacarás del resto. Si se trata de una empresa a la que le importa mucho el bienestar de su equipo, recalca como tu solución les ayudará a mejorar en ese respecto.

Alinéate en todo momento: alinéate con las necesidades, problemas y objetivos de tu cliente. Haz que la gente quiera trabajar contigo y podrás acercarte rápidamente a quien toma las decisiones.

Plantea Prioridades: un comprador tiene siempre ciertas prioridades. Para cerrar una venta, entiéndelas y aprovéchalas. Introduce las prioridades de la empresa en tus mensajes. Por ejemplo, si ahorrar gastos les supone una gran prioridad, recalca este aspecto durante todo el proceso de venta.

El método SNAP te ayuda a centrarte en la forma de pensar del cliente. Adelántate a sus pensamientos, prioridades y objetivos para ganarte su confianza y muestra el verdadero valor de tu oferta.

## **19.2 TÉCNICA EL VENDEDOR RETADOR**

La estrategia del vendedor retador se aleja de la idea de que un buen enfoque de ventas empieza entablando una relación con el comprador potencial. El motivo: los clientes están demasiado ocupados, demasiado bien informados y tienen demasiadas opciones como para invertir en una relación.

El modelo clasifica a los agentes que realizan ventas de empresa a empresa en cinco personalidades: relaciones públicas, laboriosos, lobos solitarios, solucionadores reactivos y retadores. Tras realizar un análisis en profundidad, los retadores son, con diferencia, los de mayor éxito. Los ejecutivos de ventas pueden adoptar esta estrategia siguiendo un modelo de ventas tripartito: instruir/personalizar/tomar las riendas.

- **Instruir**

En el caso de los clientes potenciales bien informados, necesitas aportarles información exclusiva e instructiva, o bien poner sobre la mesa un enfoque completamente nuevo con respecto a su problema. Con la estrategia del vendedor retador se educa a los clientes potenciales mostrándoles una manera diferente de superar sus desafíos y se ponen al descubierto necesidades que no sabían que tenían. Los retadores tienen una actitud competitiva y son muy observadores, a fin de arrojar nuevas perspectivas que hacen a los clientes reconsiderar sus negocios y necesidades hasta llegar al momento ajá: ¡el enfoque innovador es revelador!

- **Personalizar**

Es posible que durante el ciclo de ventas hables con personas distintas. Cada una de ellas necesita un enfoque personalizado. Para que el mensaje cuaje, cada conversación debe estar adaptada al interlocutor: asegúrate de que el mensaje case con las preocupaciones, necesidades, motivaciones y objetivos de la empresa y también de la persona de contacto. Comprueba la página web de la empresa: ¿qué sensación te da, te haces una idea de la cultura de la empresa? Intenta mimetizarte lo más que puedas.

- **Tomar las riendas**

La clave para cerrar un trato definitivamente está en perseguir un objetivo de una forma directa, bilateral y no agresiva. Para tomar las riendas, tienes que hablar con las personas adecuadas: quienes toman las decisiones o personas que pueden influir en las decisiones. Si un cliente potencial retrocede, el vendedor retador desvía la conversación del precio al valor y le hace reflexionar.

Pautas concretas para poner en práctica la estrategia del vendedor retador:

Traza un plan para cada conversación, clarifica adónde quieres llegar y piensa cómo conseguirlo.

Asegúrate de que haya siempre un intercambio bilateral de información y valor.

Una transacción debería suponer un beneficio mutuo. Si no es así, abandona.

Algunas personas se aferran a una forma de pensar. De una manera firme, pero no agresiva, este método pretende desafiar esto, retarlo. Cambia el punto de vista del comprador potencial y condúcelo hasta un momento ajá.

#### **19.4. VENTA CONSULTATIVA O VENTA DE SOLUCIONES**

Siguiendo esta técnica, el vendedor actúa como un experto asesor que formula preguntas para determinar lo que necesita el comprador potencial. La atención se centra en cómo se siente el comprador cuando está hablando contigo. El objetivo consiste en establecer un vínculo duradero al poner al cliente en primer lugar.

El proceso de venta consultativo se centra en seis principios:

## **Investiga**

En primer lugar, recopila toda la información que puedas encontrar acerca del comprador potencial, antes de entablar una conversación. Te ayudará a reunir artillería para el proceso de calificación del posible comprador. Y tienes que informarte también sobre la competencia: ¿qué tal estás posicionado, en comparación con un competidor? Antes de ponerte en contacto con un cliente, tienes que convertirte en un experto en su negocio y prepararte para cualquier pregunta que te pueda plantear.

## **Pregunta**

La clave está en hacer las preguntas correctas acerca de sus necesidades y puntos flacos. Empieza con preguntas más generales y ve avanzando hacia otras más específicas. Pasa del «¿Cómo se organizan las impresiones en la oficina?» al «¿Cuánto tiempo se le dedica al día?». Te servirá para encuadrar la situación y hacerte una idea de la diferencia que puede aportar tu solución.

## **Escucha**

Atiende bien a lo que te dice el cliente y absorbe tanta información como te sea posible. Identifica lo que se ha dicho y, más importante todavía, lo que no.

Las señales no verbales, como el tono de voz, son igual de importantes. Deja que sea el comprador quien hable más. Plantea preguntas aclaratorias, como «¿Puedes explicarme más sobre eso?» y recapitula los puntos clave de lo que te ha dicho el cliente para evitar malentendidos. Pon atención a lo que es importante para su negocio y su gente: productividad, rentabilidad, bienestar del equipo, etc.

### **Instruye**

No instruyas sobre tu producto o servicio; ayúdales a superar un desafío para su negocio y a trazar un plan para alcanzar sus objetivos. Asegúrate de que quede clara tu motivación a lo largo de las conversaciones: remarca que estás ahí para ayudarles a mejorar.

### **Destaca**

Si tienes la oportunidad de ayudar, dedica tiempo y atención a quienes pueden ser un blanco. Después, el seguimiento es muy importante: no hay que ser pesado y en una carrera por cerrar un trato, pero sí es importante que te sigan teniendo presente. Si has escuchado con atención y has tomado buena nota de todo, puedes usar ese combustible para enviarles información relevante en caso

de que no hayas sabido nada de ellos en un tiempo. Piensa qué le podría interesar o ayudar y mantente siempre firme.

### **Cierra**

Cerrar el trato debería ser bastante fácil para los clientes cualificados, ya que suelen contar con el presupuesto y el poder de decisión. Si se está echando atrás, puedes decidir tirarte al agua y señalar las consecuencias que tendría dejar las cosas tal y como están. Pregunta, por ejemplo, qué pasará si no consiguen alcanzar su objetivo.

Según esta estrategia, el proceso de venta debería llegar siempre a uno de estos tres resultados:

- El cliente cumple su objetivo
- Le solucionas el problema
- Satisfaces sus necesidades

La intención de la venta de soluciones es crear una relación duradera entre un negocio y un cliente. El vendedor de soluciones deja que los compradores se

sientan triunfadores a lo largo de todo el proceso de compra. Y la única forma de hacerlo es escucharles.

Estas cuatro técnicas tienen en común la importancia de cualificar a los clientes potenciales. No intentes venderle a cualquiera que te encuentres. En vez de eso, habla con ellos para ver si puedes ofrecerles lo que de verdad necesitan.

**SPIN** te ayudará a formular las preguntas más acertadas para desvelar sus necesidades.

**SNAP** se centra en la forma de pensar del comprador y en cómo reaccionar.

La táctica del vendedor retador también profundiza en una forma de pensar específica, con el fin de desafiarla (retarla) y crear una nueva perspectiva.

Si quieres invertir en una relación a largo plazo, lo tuyo es la venta consultativa o de soluciones. Aquí no se trata ya de preguntar ni de hacer ver, sino de escuchar.

## **19.2 TECNICA AIDA**

Esta técnica describe el proceso básico por medio del cual las personas son motivadas por estímulos, que conducen a ventas exitosas.

Analicemos la utilización cada uno de estos “conectores” de la técnica de éxito, AIDA:

- **Atención**

Solo tenemos entre 1 y 5 segundos para llamar la atención, ya sea por teléfono o en visita cara a cara, tiempo en el cual la otra persona se forma una primera impresión de usted, donde lo que cuenta es la imagen personal y el marketing personal. A pesar de la presión del tiempo, preséntese en forma natural y relajado, espere que le digan “no gracias” y recuerde que cada “no”, lo pone más cerca del “sí”.

- **Interés**

Recordemos que solo tenemos entre 5 y 15 segundos para crear algún interés, debido a que es necesario decir o mostrar algo interesante y proveer ventajas claras y beneficios tangibles para el cliente, la persona a la que está

contactando debe tener una necesidad real o potencial por el producto o servicio (lo que implica que debió existir un adecuado trabajo de prospección). no olvidemos que debemos desarrollar la habilidad necesaria para desarrollar empatía (ponerse en los zapatos del cliente) para entender al cliente, su situación y necesidades.

- **Deseo**

Para despertar el deseo, el vendedor debe tener la habilidad de interpretar la situación del cliente, sus prioridades y limitaciones, a través de preguntas y respuestas muy empáticas; debe dominar la “técnica de preguntas”. Se debe construir confianza y establecer simpatía e identificarse (química) con el prospecto o cliente, para ganar credibilidad sobre lo que se ofrece. La clave es demostrar cómo usted, su producto y su organización son confiables y responden a una necesidad real del cliente potencial, con soluciones adecuadas, aún en los términos de las condiciones de la venta (forma de pago, entregas, etcétera.).

- **Acción**

Se trata, simplemente, de convertir al cliente potencial en cliente real, y es sencillamente pasar del deseo a la acción, a obtener la orden, a la firma del

pedido, al cierre del negocio. Por inercia o en forma natural el cierre no llega, hay que inducirlo; la acción o el cierre es tener la habilidad de captar el momento y plantearlo con naturalidad y promover el acuerdo para el próximo paso, cualquiera que éste sea.

Por supuesto, si los tres primeros pasos, han sido exitosos, más fácil será llegar al cierre o la acción. Es decir, si la venta ha sido bien conducida, el prospecto llegará a la acción sin mayor controversia. Cualquier combinación de los factores: estilos, personalidades y comportamientos, le permitirá al vendedor establecer el AIDA más adecuado para abordarlo y venderle.

## **20. REQUISITOS BÁSICOS DEL VENDEDOR:**

Es conveniente que nuestro vendedor de productos y servicios industriales tenga una formación técnica además de las cualidades de personalidad propias de un buen vendedor, por lo tanto, debe tener idealmente un perfil técnico.

El origen de los técnicos – comerciales, es hacer unas veces de técnico y otras de comercial, siempre y cuando el técnico tenga una vocación y un particular interés por las cuestiones comerciales.

La conclusión es que usted debe desarrollarse así mismo antes de poder desarrollar relaciones efectivas, incluye aprender como despertar el interés en la cabeza sus clientes. Haga preguntas, escuche, entienda sus problemas reales y trabaje con ellos para proporcionar soluciones. Esto no es magia o una solución rápida. Es la simple tarea de atender a los clientes, el secreto de la construcción de relaciones.

- **Conozca sus fortalezas como comercial**

No descuide sus puntos fuertes y fortalezca intencionalmente los débiles. La Venta técnica es una venta consultiva, debe tener un proceso intencional, una metodología estructurada, una prospección adecuada...etc.

- **Aplique la ingeniería Comercial**

Las ventas son estadísticas; más visitas dan como resultado más ofertas, más ofertas traen más negocios, más negocios es igual a más ingresos. Todo parte de una excelente prospección y de conocer cuántas visitas debe hacer al día para alcanzar su presupuesto.

- **Siempre piense en ayudar al cliente más allá de venderle**

Haga amigos luego haga clientes. En venta técnica usted ayuda a un cliente con eficiencia, con optimización. Le comprarán a usted sin importar el precio si demuestra técnicamente que su producto es más eficiente, sin dejar a un lado una excelente relación con el cliente.

- **Conozca su producto 100%**

Prepare y conozca las fichas técnicas del equipo, herramienta o máquina; cálculos, planos 3D y simulaciones si da a lugar.

- **Conozca a su competencia 100%**

Precios, formas de pago, tiempos de entrega, cantidad de vendedores, herramientas que usan, soporte técnico, servicio postventa, instalaciones, rentabilidad, sanciones que posean, certificados, tecnología, preparación, convenios, manejo de temas ambientales...etc. Conozca todo esto para fortalecer lo que usted hace y para usar la información estratégicamente; siempre resalte las fortalezas de su producto y nunca hable mal de un competidor o del producto de éste.

- **Tenga claras las diferencias entre su producto y el de sus competidores:**

Según aplique: Velocidades, eficiencia, costos energéticos, modularidad, tipos de motor, ahorros energéticos, tipos de controladores, sistemas de comunicación, tipo de transmisión, materiales, donde lo fabrican, tipo de tecnología, fallas comunes...etc)

- **Visite la zona de acción:**

Conozca donde y como se va a usar su máquina o herramienta; esto puede abrir el panorama a una mejor aplicación de su producto, a una mejora en planta (lo cual ayudará a su cliente), a encontrar ahorros significativos e incluso a nuevas oportunidades de venta con otros productos de su portafolio.

## **21.PROCESOS DE VENTA**

Un proceso de venta cubre cada uno de los pasos que llevan a un nuevo cliente potencial sin grandes expectativas a convertirse en un comprador. Toda gira en torno a oportunidades, acuerdos y tasas de éxito.

Etapas del proceso de venta.

1. Preparación
2. Introducción
3. Diagnostico
4. Presentación
5. Argumentación
6. Cierre
7. Análisis
8. Post Venta

### **PARTE III**

## **22.PORTAFOLIO DE PRODUCTOS**

A continuación, se presentarán los diferentes productos con los cuales la empresa cuenta para ofrecer sus servicios a sus clientes, Aislamiento térmico, Cuartos fríos y partes de camiones

- **AISLAMIENTO TÉRMICO**

Aislamiento con Poliuretano: Es una resina sintética que se obtiene mediante condensación de poliésteres; se caracteriza por su baja densidad y son muy utilizados como aislantes térmicos y espumas resilientes, elastómeros durables, adhesivos y selladores de alto rendimiento, pinturas, fibras, sellos, empaques, juntas, partes automotrices, en la industria de la construcción, del mueble y múltiples aplicaciones más.

### **ARMORFLECT (SISTEMA REFLECTIVO)**

Es un aislamiento que utiliza el sistema reflectivo y su composición contiene un núcleo de fibra de vidrio de ½" unido a un revestimiento de aluminio, convirtiéndose en uno de los productos de mayor eficiencia energética.

Está comprobado que el 75% de la transferencia total de calor en un edificio se produce a través de la radiación. ArmorFlecT refleja el 97% de la energía radiante del sol, lo que proporcionará un enorme ahorro en el consumo de energía.

- **FIBRA DE VIDRIO**

El término fibra de vidrio proviene de la expresión inglesa “fiber glass”, que ha sido adoptada de modo casi textual a nuestro idioma español. La fibra de vidrio se obtiene gracias a la intervención de ciertos hilos de vidrio muy pequeños, que al entrelazarse van formando una malla. Por otra parte, cabe mencionarse que estos hilos son obtenidos mediante el paso (que se lleva a cabo industrialmente) de un vidrio líquido a través de un elemento o pieza sumamente resistente, que además debe contar con diminutos orificios. A dicho elemento se lo conoce con el nombre de “espinerette”. Posteriormente a esta acción, se debe proceder a un enfriado, que es lo que permite solidificar el entelado, lo cual dará como resultado un producto que será lo suficientemente flexible como para poder realizar un correcto entretejado, es decir, una tela o malla. Asimismo, a esta fibra de vidrio se la puede emplear para producir otro tipo: la óptica.

- **POLIESTIRENO (POLÍMERO TERMOPLÁSTICO)**

Es un polímero termoplástico que se obtiene por un proceso denominado polimerización, que consiste en la unión de muchas moléculas pequeñas para lograr moléculas muy grandes. La sustancia obtenida es un polímero y los compuestos sencillos de los que se obtienen se llaman monómeros.

La forma extruida (poliestireno extruido) se emplea como aislamiento térmico en suelos, debido a su mayor resistencia mecánica, y también como alma en paneles sándwich de fachada. Pero su uso más específico es el de aislante térmico en cubiertas invertidas, donde el aislamiento térmico se coloca encima del impermeabilizante, protegiéndolo de las inclemencias del tiempo y alargando su vida útil.

- **PVC (EL CLORURO DE POLIVINILO)**

El PVC se caracteriza por ser dúctil y tenaz; presenta estabilidad dimensional y resistencia ambiental. Además, es reciclable por varios métodos. Tiene una elevada resistencia a la abrasión y al impacto, lo que hace de él un material ideal para la edificación y construcción.

- **LANA MINERAL (FIBRAS INORGÁNICAS)**

Es un material flexible de fibras inorgánicas constituido por un entrelazado de filamentos de materiales pétreos que forman un fieltro que contiene y mantiene el aire en estado inmóvil. Esta estructura permite conseguir productos muy ligeros con alto nivel de protección y aislación térmica, acústica y contra el fuego.

- **CERÁMICA (FIBRAS INORGÁNICAS)**

El revestimiento de cerámica refleja los rayos infrarrojos y tiene buenas características como aislante térmico, impermeabilizante, anti-condensaciones y resistente al fuego una vez que se aplica. La fibra de cerámica es amigable con el medio ambiente y puede reducir entre un 30% y un 50% en los gastos de calefacción y aire acondicionado.

- **DURAPAX (POLIESTIRENO EXPANDIDO)**

Es un material plástico con textura esponjosa muy utilizado en diversas áreas tales como el sector de la Construcción, donde es usado principalmente como aislamiento térmico y acústico. También lo podemos encontrar en el campo del envase y embalaje para diferentes sectores de actividad.

Para el acceso a los catálogos de nuestros productos :

Catalogo skymssen para línea de restaurantes

[https://drive.google.com/file/d/10p\\_o0GtyJae\\_WXeOap4v4iGbiiRFXjyx/view](https://drive.google.com/file/d/10p_o0GtyJae_WXeOap4v4iGbiiRFXjyx/view)

Catalogo Industrial PVC y decoración

<https://drive.google.com/file/d/119roLV-dc0G7FEKwGnIWE6wSuly3l519/view>

## **PARTE IV**

### **23.POLÍTICAS DE VENTA Y CONDICIONES DE CREDITO**

Para poder establecer si el cliente es apto para poder otorgarle crédito se tiene que diferenciar si es procedente a alguna de las distintas categorías de clientes siendo estas las siguientes.

- Grandes Empresas (GE), que representan el 20% de las ventas.
- Distribuidores de Equipos y Abastecimiento (DEA) que representan 70% de las ventas.
- Pequeños comercios (PC), que representan un 10% de las ventas.

### Condiciones de venta

| Tipo de Cliente | Forma de pago                               | Plazo de cobro                                                                            | Justificación                                                                                                                                                          |
|-----------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| GE              | Transferencia Bancaria - Cheques            | 60 días plazo desde la emisión de quedan o documento fiscal por parte de PROMAICA         | Plazo promedio de exigencia por parte de las grandes empresas para cuestión de créditos a lo cual precios de venta aumentan por periodo prolongado de espera para pago |
| DEA             | Transferencia Bancaria - Cheques            | De 15 a 30 días plazo desde la emisión de quedan o documento fiscal por parte de PROMAICA | Periodo de plazo estándar de crédito y viendo agilidad de liquidez de empresas y riesgo crediticio moderado.                                                           |
| PC              | Transferencia Bancaria - Cheques - Efectivo | 15 días plazo desde la emisión de documentación fiscal por parte de PROMAICA              | Alto riesgo crediticio y volatilidad de pago es más ágil que los tipos de cliente anterior pagando mayormente en efectivo                                              |

En caso de aprobación de cotizaciones aprobadas por el cliente solicitante del crédito vía correo electrónico se le hará llegar por el mismo medio la aprobación del crédito mediante la facturación de la misma con la leyenda en el tipo de venta CREDITO estipulando los plazos establecidos en base a las justificantes expresadas.

Requisitos para apertura, actualización y cierre de cuenta cliente.

## Requisitos para apertura de cuenta cliente

Tipos de cliente: Gran Empresa Y Distribuidor de Equipo y Abastecedores

Para el caso se abra cuenta cliente para dación de crédito se deben presentar los siguientes documentos para su previo análisis, que pasaran a formar parte del archivo de cliente una vez aprobado. Estos son los siguientes:

- Formulario conoce a tu cliente. Donde expresará datos básicos del cliente, así como montos que adquirirá en concepto de compras.
- Escritura de constitución, tarjeta de IVA y NIT: Como información que soporte que los datos básicos del cliente detallados en el formulario conoce a tu cliente son verídicos.
- Últimos 3 Estados financieros: Para verificar la estabilidad de la empresa y saldos de liquidez que pueda tenerla misma.

IMPORTANTE: No se aprobarán líneas de crédito sin solicitudes de crédito debidamente completadas y firmadas.

Tipo de cliente: Pequeños Comerciantes

Para este suceso en que se abra cuenta cliente para dación de crédito se debe presentar los siguientes documentos para su previo análisis, que pasaran a formar parte del archivo de cliente una vez aprobado. Estos son los siguientes:

- Formulario conoce a tu cliente. Donde expresara datos básicos del cliente.
- DUI, IVA O NIT: Como información que soporte que los datos detallados en el formulario conoce a tu cliente sean verídicos.

#### **Actualización de cuenta cliente**

Para la actualización deberá presentarse una vez al año, antes de que se cumpla el año calendario.

#### **Cierre de cuenta cliente**

Para cierre de cuenta cliente, se debe presentar carta expresando la ruptura de vínculo comercial que se tenga con PROMAICA; y no deben existir cuentas pendientes de cobro. En todos los casos la información debe ser completada por el departamento de ventas respaldada con el informe de antigüedad de saldos brindado por el departamento financiero.

## Criterios para aprobación y apertura de líneas de crédito

Para análisis de cualquier cliente, antes se debe tener la documentación completa con el visto bueno de la gerencia de ventas. En todos los casos se solicitará la información permanente antes de evaluar a cada cliente. Los clientes en general deben cumplir los siguientes requisitos por tipo de cliente:

Tipos de cliente: Gran Empresa Y Distribuidor de Equipo y Abastecedores

- Verificación de liquidez de las empresas mediante ratios financieros para análisis de liquidez que posea la empresa.
- Posibles montos de créditos a otorgar según categoría de contribuyente que sea el cliente.
- Veracidad de la información expresada por el cliente en el formulario conoce a tu cliente.
- Visto bueno por parte de gerencia de ventas.

Tipos de cliente: Pequeños Comerciantes

- Se analizará el posible crédito mediante el método de “SUMATORIA DE PORCENTAJES SOBRE COMPRAS”, donde se tomará en cuenta tiempo, afluencia de compras hacia PROMAICA, rangos donde podría focalizarse

los montos según compras que hayan realizado los clientes todo esto detallado de la forma siguiente:

- Tiempo: Cliente tiene que tener mínimo tres meses de comprando al contado de manera constante a PROMAICA para poder optar a crédito.
- Afluencia de compras por cliente: verificación de la compra que ha tenido al cliente solicitante de crédito.
- Calculo de rango: Por las compras realizadas a PROMAICA por parte del cliente se jugará con los siguientes rangos y porcentajes.

| RANGO | MONTOS DE COMPRA        | PORCENTAJE<br>DE CREDITO |
|-------|-------------------------|--------------------------|
| A     | \$1,500.00 A \$2,000.00 | 30%                      |
| B     | \$500.00 A \$1,000.00   | 20%                      |
| C     | \$0.00 A \$500.00       | 10%                      |

- Se calculará monto que tendría de techo en créditos de compras que tenga el cliente con la empresa mensual en un periodo de tres meses por el porcentaje resultado según el rango en el que se encuentre, sumando posteriormente las cifras resultantes y dando así el fondo que se le puede dar a crédito.

| <b>Enero</b> | <b>Febrero</b> | <b>Marzo</b> |                  |
|--------------|----------------|--------------|------------------|
| \$ 400.00    | \$ 1,000.00    | \$ 700.00    |                  |
| 20%          | 20%            | 20%          |                  |
| \$ 80.00     | \$ 200.00      | \$ 140.00    | <b>\$ 420.00</b> |

Una vez aprobado el Crédito según tipo de cliente que sea se le notificara al cliente vía correo electrónico o por cualquier medio haciendo sabedor al comprador de aprobación del mismo.

## Reconsideraciones para máximos de créditos.

A su vez puede existir el caso que por solicitud del cliente requiera obtener más crédito teniendo en cuenta el límite de crédito inicial que se concede a nuevos clientes, para ello debe actualizarse el crédito y dependerá de la penetración comercial que busque tener el cliente, y la capacidad de la empresa para dar el crédito, el tipo de cliente y su clasificación que pueda tener para que quede a discreción de las gerencias financieras y ventas para aprobar más crédito para el solicitante.

## Disminuciones o cancelaciones del crédito

En caso de que el cliente no liquide sus cuentas de forma oportuna PROMAICA está en todo su derecho de retener la salida de más producto al crédito, así como de penalizar disminuyendo el fondo que se otorga en concepto de crédito.

Si se llegase a dar el caso en que el cliente no cumple de manera constante y efectiva en sus pagos según lo establecido en la aprobación o actualización del crédito, el mismo podrá cancelarse de manera parcial o en el peor de los casos irrevocable.

## **GLOSARIO**

- **Administración de ventas:** Se define como el planteamiento, organización, dirección y control del programa comercial del programa comercial de todas las actividades de negocio que contribuyan al incremento de las ventas y beneficios.
- **Desempeño:** Son aquellas acciones o comportamientos, observaciones en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización.
- **Administración:** Es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar los objetivos de la misma.
- **Capacitación:** Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual.
- **Cliente:** Es la persona que compra o adquiere algo que necesita, pero es concebido como alguien quien se le debe proporcionar algo adicional que va más allá del simple hecho de compra y venta.
- **Empresa:** Es la unidad económica de naturaleza mercantil o industrial que es integrada por elementos humanos, físicos y financieros.

- Estrategia: Es el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la compañía en el área de su mercado para competir con éxito y satisfacer a los clientes.
- Evaluación: Es una actividad de control de gestión que facilita información sobre el comportamiento de las operaciones de la empresa y sobre su desempeño, permitiendo con ello la toma de decisiones para las mejoras sustanciales en el desempeño organizacional.
- Gerencia: Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.
- Gerente: Persona responsable de dirigir las actividades que ayuda a la organización para alcanzar sus metas.
- Manual: Es un documento que contiene de forma ordenada y sistemática, información, instrucciones, historia organizacional, políticas y procedimientos de una empresa, para la mejor ejecución del trabajo.
- Objetivo: Son fines que se persiguen por medio de una actividad representando no solo un punto de la planeación, también es el fin que

persigue mediante organización, la integración del personal, la dirección y el control.

- Organización: Consiste en determinar que tareas hay que hacer quien las hacer, quien las agrupa, quien rinde cuentas, donde se toman las decisiones.
- Recursos Humanos: Es el conjunto de individuos con que cuenta una organización para el desarrollo de todas la funciones y actividades que se llevan a cabo dentro de los puestos de trabajo.
- Retroalimentación: Información que ayuda a determinar el éxito o fracaso de una acción o sistema.
- Ventas: Contrato en virtud del cual se transfiere a dominio ajeno una cosa propia por el precio pactado.

# FORMULARIO DE INFORMACIÓN DE VISITANTES

## TIENDA

Formulario para describir el comportamiento de los clientes en la tienda

**\*Obligatorio**

email \*

Tu respuesta

Nombre de cliente \*

Tu respuesta

teléfono \*

Tu respuesta

¿Cuanto fue la duración de la visita del cliente? \*

- 1-5 minutos
- 5-10 minutos
- 10-20 minutos
- 20-30 minutos
- 30 min -1 hora
- más de una hora

¿A que horas visito la tienda el cliente? \*

Hora

:

¿En qué fecha hizo la visita el cliente? \*

Fecha

¿cual es la empresa de donde nos visita?

Tu respuesta

¿Cual era el producto por el cual visito la tienda? \*

Por favor solo marcar una

Aislamiento térmico

Accesorios (PVC, puertas, protecciones industriales, empaques)

Ejecución de proyectos industriales

Skymssen

Máquinas de hielo

otro equipo de restaurante

repuestos para restaurante

Tuvo interés en otro producto, si es así ¿Cual producto le llamo la atención? \*

Aislamiento térmico

Accesorios (PVC, puertas, protecciones industriales, empaques)

Ejecución de proyectos industriales

Skymssen

Máquinas de hielo

otro equipo de restaurante

repuestos para restaurante

¿Cual era el sexo del visitante? \*

Mujer

Hombre

¿Cual era el rango de edad del visitante? \*

20 a 30 años

30 a 40 años

40 a 50 años

más de 50 años

¿Cuántos acompañantes trajo? \*

ninguno

1

2

3

4

más de 4

¿Realizo una compra, reserva o abono? \*

Si

No

si realizo una compra ¿Como pago?

contado

crédito

¿Quién atendió al cliente? \*

Nombre del vendedor

¿Ha vuelto a la tienda después de una visita anterior? \*

Sí

No

De ser afirmativa la repetición en la visita, ¿Se hizo efectiva una venta, reserva o abono?

Sí

No

¿De donde nos visita el cliente? \*

Elige

¿Como nos conoció? ¿Como se entero de la tienda/PROMAICA?

Elige

Comentarios adicionales

Tu respuesta

ENVIAR

**” Carta de agradecimiento por ser cliente de Promaica”.**

Apreciado Sr/a.,

Queremos agradecerle personalmente y en nombre de todo el equipo PROMAICA S.A de C.V. la confianza que nos ha mostrado adquiriendo nuestros productos / servicios, así como el interés demostrado por nuestra empresa es un placer conocerle y que sea parte de nuestra familia.

Esperamos que pueda disfrutar al máximo de nuestros productos/servicios. Nuestro soporte técnico se encuentra a su servicio para brindarle asesoría y asistencia técnica. Ante cualquier duda o sugerencia que quiera expresar, puede dirigirse a nuestro departamento de ventas /atención al cliente o contactar conmigo personalmente.

Si necesitase cualquier información adicional, no dude en contactar con el departamento de ventas, en el teléfono: (503) 2515-0030, y estaremos encantados de poderle facilitar cualquier información adicional.

Atentamente,Dpto. de Ventas.

## Anexo 13 Hoja de evaluación de empleados



Nombre del ejecutivo de ventas:

Fecha:

Sobresaliente- Consistentemente muestra un rendimiento que reúne los estándares de excelencia y supera sus objetivos y metas

Muy bueno - Demuestra un rendimiento cumpliendo requerimientos y objetivos pero no hace nada mas por sobresalir

Consistente- Cumple y logra metas de ventas y objetivos

Necesita mejorar - no cumple los requerimientos de logro de metas y seguimiento a procesos y objetivos

No cumple - su rendimiento no es el requerido para el puesto

### Indicadores Cuantitativos Ponderacion 70%

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| Logro de Ventas                    |  |
| Crecimiento en ventas              |  |
| Monto de facturación promedio      |  |
| Cantidad de clientes prospectados  |  |
| Cantidad de clientes cerrados      |  |
| Reclamos por garantía              |  |
| Demostraciones realizadas          |  |
| Uso de manual de gestión de ventas |  |

### Indicadores Cualitativos Ponderacion 30%

|                            |  |
|----------------------------|--|
| Planeación                 |  |
| Comunicación               |  |
| Toma de decisiones         |  |
| Adaptabilidad a la empresa |  |

|                           |   |  |
|---------------------------|---|--|
| Calificación Cuantitativa | : |  |
| Calificación Cualitativa  | : |  |
| Nota Global               | : |  |

Gerencia:

Ejecutivo de ventas:

## Anexo 14 Formato de agenda semanal



| Vendedor 1         | Lunes    | Martes   | Miercoles | Jueves  | Viernes | Sabado  |
|--------------------|----------|----------|-----------|---------|---------|---------|
| Visitas            | 2        | 2        | 1         |         |         |         |
| Cotizaciones       | 1        | 1        | 1         |         |         |         |
| <b>Pedidos</b>     | <b>1</b> | <b>1</b> | <b>11</b> |         |         |         |
| rechazo            | 0        | 1        | 1         |         |         |         |
| Totales            | 4        | 5        | 14        | 0       | 0       | 0       |
| Tasa de conversion | 25%      | 20%      | 79%       | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! |

Visitas = Cantidad de clientes

Cotizaciones = Cotizaciones enviadas

Pedidos = Ventas cerradas

Rechazo = Ventas que estaban cotizadas pero no se cerraron

Total = Cantidad de clientes totales

Tasa de conversion = Pedidos/Totales

## Anexo 15 Tabla de indicadores



|        |      |
|--------|------|
| Minimo | 85%  |
| Base   | 100% |
| Maximo | 125% |

| Indicadores                     | Plan | Logro | Cumplimiento |
|---------------------------------|------|-------|--------------|
| Ventas                          |      |       |              |
| Tasa de conversion              |      |       |              |
| Monto promedio                  |      |       |              |
| Tasa de satisfaccion al cliente |      |       |              |
|                                 |      |       |              |
|                                 |      |       |              |

## Anexo 16 Encuesta de servicio al cliente



| Atributos                                                   | Por debajo<br>del<br>promedio | Promedio | Por encima<br>del<br>promedio | Destacado |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------|-------------------------------|-----------|
| Experiencia de servicio al cliente                          |                               |          |                               |           |
| Entrega a tiempo de servicio                                |                               |          |                               |           |
| Profesionalismo en la atencion                              |                               |          |                               |           |
| Como fue su experiencia de compra                           |                               |          |                               |           |
| Calidad del producto recibido                               |                               |          |                               |           |
| Comprension del vendedor de las necesidades de los clientes |                               |          |                               |           |



