

**INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL**

---

---

**ESCUELA SUPERIOR DE INGENIERIA QUIMICA  
E INDUSTRIAS EXTRACTIVAS**

**“ EXPERIENCIAS INDUSTRIALES EN LA VENTA DE  
ADHESIVOS APLICANDO METODOLOGIAS  
PROFESIONALES ASI COMO ESTRATEGIAS  
COMERCIALES “**

**T E S I S**

PARA OBTENER EL TITULO DE

**INGENIERO QUÍMICO INDUSTRIAL**

PRESENTA

**ELIAS LLAGUNO DAVALOS**

ASESOR DE TESIS

**DR. HECTOR MARTINEZ FRIAS**

**M.A. MIGUEL ANGEL RANGEL**

**C.P. MARTHA RUTH RUIZ AYERDI**



**MEXICO, 2001**



# INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE INGENIERIA QUIMICA E INDUSTRIAS EXTRACTIVAS

DEPARTAMENTO DE PRACTICAS, VISITAS Y TITULACION T-068

SECRETARIA  
DE  
EDUCACION PUBLICA

México, D.F., a 13 de junio del 2000

Al(los) C. Pasante(s):	Carrera:	Generación:
ELIAS LLAGUNO DAVALOS	I.Q.I.	1982-1989
CERRADA DE CARRACA MZ. 7 L. 24-A		
COL. FRACCIONAMIENTO RINCONADA DE ARAGON		
DEL. ECATEPEC, EDO. DE MEXICO.		

Mediante la presente se hace de su conocimiento que este Departamento acepta que el C. Ing. DR. HECTOR F. MARTINEZ FRIAS sea orientador en el Tema de Tesis que propone(n) usted(es) desarrollar como prueba escrita en la opción TESIS MEMORIA DE EXPERIENCIAS PROFESIONALES bajo el título y contenido siguientes:

"EXPERIENCIAS INDUSTRIALES EN LA VENTA DE ADHESIVOS APLICANDO METODOLOGIAS PROFESIONALES ASI COMO ESTRATEGIAS COMERCIALES".

- RESUMEN
- INTRODUCCION
- I.- GENERALIDADES
- II.- HABILIDADES FUNDAMENTALES EN LAS VENTAS
- III.- MANEJO DE LAS OBJECIONES
- IV.- EXPLORACION DE LAS NECESIDADES
- V.- IDENTIFICAR Y JUSTIFICAR EL DESARROLLO DE UN SEGMENTO DE MERCADO
- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
- BIBLIOGRAFIA.

Se concede plazo máximo de un año para presentarlo a revisión por el Jurado.

M.EN.A. MIGUEL ANGEL RANGEL JIMENEZ  
Presidente de Academia.

DR. HECTOR F. MARTINEZ FRIAS  
El Profesor Orientador

CED. PROF. 137154

ING. RUSSELL ECHAVARRIA PADRON  
Jefe del Depto. de Prácticas  
mecht. Visitas y Titulación

M.C. J. SALVADOR MEZA ESPINOZA  
El Subdirector Académico.



# INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE INGENIERIA QUIMICA E INDUSTRIAS EXTRACTIVAS

SECRETARIA  
DE  
EDUCACION PUBLICA

MEXICO, D. F., 10 de Agosto de 2000

C. ELIAS LLAGUNO DAVALOS

Pasante de Ingeniero QUIMICO INDUSTRIAL

Presente:

Los suscritos tenemos el agrado de informar a usted que, habiendo procedido a revisar el borrador de la modalidad de titulación correspondiente, denominado "EXPERIENCIAS INDUSTRIALES EN LA VENTA DE ADHESIVOS APLICADO METODOLOGIAS PROFESIONALES ASI COMO ESTRATEGIAS COMERCIALES".

encontramos que el citado trabajo y/o proyecto de tesis, reúne los requisitos para autorizar el Examen Profesional y proceder a su impresión según el caso, debiendo tomar en consideración las indicaciones y correcciones que al respecto se le hicieron.

Atentamente  
JURADO

C. DR. HECTOR F. MARTINEZ FRIAS

C. C.P.MARTHA RUTH RUIZ AYERDI

C. M.en A.MIGUEL ANGEL RANGEL J.

c.c.p.—Expediente.

rmhv

***A mi esposa***

*Por su cariño y paciencia, además por su apoyo incondicional en la realización de mis objetivos*

***Rocío Rodríguez Ortega***

***A mis hijos***

*Porque los quiero mucho y representan el motivo principal de lucha, son el motor que me impulsa siempre en mirar hacia adelante.*

***Julio Cesar Llaguno Rodríguez  
Karla Paola Llaguno Rodríguez  
Luis Fernando Llaguno Rodríguez***

***A mi madre***

*Gracias por darme el ser y porque a pesar de la distancia siempre te llevo en mi corazón*

***Carmen Davalos Castillo***

***A mi abuela***

*Recuerdo bien tus palabras de aliento y empuje. Donde quiera que estés representaste en mi vida algo maravilloso.*

***Cecilia Castillo Canales***

***A mis hermanos***

*Nuestra infancia fue divertida a pesar de las limitaciones económicas siempre hemos tenido un objetivo común “ La superación “, los recuerdo con cariño y afecto.*

***Israel***

***Areli***

***Daniel***

***AdaLuz***

***A mis profesores orientadores***

*Gracias por su apoyo en la realización de esta Tesis*

***Dr. Hector Martínez Frías***

***M.A. Miguel Angel Rangel Jiménez***

***C.P. Martha Ruth Ruiz Ayerdi***

***Al Instituto Politécnico Nacional***

*Con todo mi agradecimiento por haberme dado la oportunidad de forjar mi carrera profesional*

## CONTENIDO

	Página
<b>RESUMEN</b>	1
<b>INTRODUCCION</b>	2
<b>I. GENERALIDADES</b>	7
1 1 Ventas técnicas profesionales es el objetivo	7
1 2 Diferencias entre ventas y ventas técnicas profesionales	9
1 3 Ventas de adhesivos industriales a nivel nacional	11
1 4 Proceso formativo del vendedor técnico	12
<b>II. HABILIDADES FUNDAMENTALES EN LAS VENTAS TECNICAS</b>	14
2 1 Interrogación básica	18
2 1 1 Preguntas cerradas	18
2 1 2 Preguntas abiertas	19
2 2 Preguntas de alto rendimiento	20
2 2 1 Características	21
2 2 2 Beneficios	22
2 2 3 Criterios	22
2 3 Intercambio de valor	23
2 4 Encontrar los costos del cliente es el punto crítico de las ventas de valor	23
2 5 Programa de valor recibido aspectos importantes	25
2 5.1 Creación de carpetas para seguimiento en líneas	26
2 5 2 Síntesis de la información	31
<b>III. MANEJO DE LAS OBJECIONES</b>	40
3 1 Método para el manejo de las objeciones	42
3 2 Como responder a las objeciones	46
3 2 1 Mal entendido o equivocación	46
3 2 2 Escepticismos	46

3 2 3	Real desventaja	47
3 2 4	Real queja	47
3 3	Por qué es importante hablar del valor de un producto cuando hablamos de su precio	52
<b>IV</b>	<b>EXPLORACION DE LAS NECESIDADES</b>	<b>68</b>
4 1	Necesidades principales	68
4 1 1	Aumentar algo	69
4 1 2	Disminuir algo	69
4 2	Situación actual vs situación deseada	69
4 3	Identificación de la brecha	71
4 4	Declaración de capacidad	78
4 5	El sistema de información de mercadotecnia	81
4 5 1	Evaluación de necesidades de información	81
4 5 2	Desarrollo de la información	82
4 6	Investigación de mercados	84
4 6 1	Importancia y aplicaciones de la investigación de mercados	84
4 6 2	Planeación del proyecto de investigación	86
4 6 3	Diseño de cuestionarios	88
4 6 4	Muestreo	88
4 6 5	Recopilación de datos	89
4 6 6	Tabulación de la información	89
4 6 7	Análisis de la información	89
4 6 8	Presentación de la investigación y evaluación del proceso de investigación	90
4 6 9	Aplicaciones selectas de la investigación de mercados	91
<b>V.</b>	<b>IDENTIFICAR Y JUSTIFICAR EL DESARROLLO DE UN SEGMENTO DE MERCADO</b>	<b>94</b>
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>119</b>
<b>VII.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>121</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 1	Ejemplo de mercados de adhesivos industriales	10
Tabla 1 2	Ventas globales y participación de mercados	11
Tabla 1 3	Proceso formativo del vendedor técnico	13
Tabla 2 1	Habilidades fundamentales	14
Tabla 2 2	Condiciones de operación	28
Tabla 2.3	Auditoría de operación (pvr)	33
Tabla 2 4	Valores funcionales de adhesión	38
Tabla 3 1	Método para el manejo de las objeciones	42
Tabla 3 2	Comparativo de costos finales	56
Tabla 3 3	Análisis de los consumos	62
Tabla 4 1	Empaque y conversión	74
Tabla 4.2	Diferentes mercados de adhesivos industriales	75
Tabla 5.1	Participación en ventas por mercado	103

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 1	Participación de mercado (Ton)	11
Figura 1 2	Participación de mercado (USD)	11
Figura 2 1	Optimizar uso de adhesivo	34
Figura 2 2	Estabilizar consumo de adhesivo	34
Figura 2 3	Propiedades funcionales de adhesivo	35
Figura 2.4	Consumo de adhesivo pañal chico	36
Figura 2.5	Consumo de adhesivo pañal grande	36
Figura 3 1	Habilidades fundamentales	42
Figura 3 2	Consumo de hot-melt 434-2821	60
Figura 3 3	Consumo desglosado de adhesivo por caja	61



Figura 3 4	Temperatura de aplicación de hot-melt en el formado de caja	63
Figura 3 5	Temperatura de aplicación de hot-melt en el cerrado de caja	63
Figura 4 1	Definir una brecha	70
Figura 4 2	Declaración de una brecha	71
Figura 4 3	Pasos de compra	76
Figura 5 1	Ventas totales por mercado zona México	97
Figura 5 2	Estadística de consumo por localidad (ton)	98
Figura 5 3	Estadística de consumo por localidad (\$)	98
Figura 5 4	Refuerzo de diferencial entre regiones (ton)	99
Figura 5 5	Refuerzo de diferencial entre regiones (\$)	99
Figura 5 6	Estadística de consumo por localidad del 542-3057 (ton)	100
Figura 5 7	Estadística de consumo por localidad del 542-3057 (\$)	100
Figura 5 8	Estadística de consumo por localidad refuerzo (ton)	101
Figura 5 9	Estadística de consumo por localidad refuerzo (\$)	101
Figura 5 10	Ventas totales por mercado	102
Figura 5 11	Potencial y participación de ventas zona sureste	103
Figura 5 12	Potencial en ventas por mercado zona sureste	104
Figura 5 13	Potencial vs ventas actuales zona sureste	105
Figura 5 14	Un nuevo producto es más que un solo producto	106
Figura 5 15	Cobertura geográfica zona sureste	116
Figura 5 16	Compromiso real de ventas a un plazo de dos años	117

## NOMENCLATURA

Hot-melt	Adhesivo termofusible
Protex , 42	Marca comercial de pañal desechable, Indelpa
Pegaso,42	Proveedor de adhesivos industriales
Confem,42	Marca comercial de toallas femeninas, Indelpa
Confiance,42	Marca comercial de toalla femenina, Indelpa.

## RESUMEN

La finalidad de esta Tesis es transmitir según nuestra experiencia, la importancia de la formación profesional para desempeñar un buen papel en las Ventas Técnicas y lograr el objetivo principal, es decir, la solución a problemas de clientes que traigan como consecuencia la venta de nuestros productos.

En el segundo capítulo denominado “ Habilidades Fundamentales en las Ventas Técnicas “ se presenta el Proceso Formativo del Vendedor Técnico Profesional . También se incluyen de las las cinco habilidades fundamentales de las ventas, siendo estas un esquema sistemático a implementar para el desarrollo de los clientes.

El “Programa de Valor Recibido” se convierte en una herramienta de servicio profesional y por consiguiente, una herramienta de negocio, explicando a detalle cómo se integra la carpeta de apoyo así como el uso en líneas de los clientes, finalmente se ilustra su aplicación por medio de un reporte presentado a un cliente llamado INDELPA.

En un proceso de venta siempre existirán objeciones, por ello, en el capítulo tres denominado “ Manejo de las Objeciones “, se explica como puede minimizarse el efecto y al mismo tiempo como dar la solución, de tal manera que el proceso de negación esté a nuestro favor.

La “ Exploración de las Necesidades “ permite dimensionar la posibilidad real de iniciar un negocio, ya que además de mostrar disponibilidad a solucionar problemas de los clientes, es importante relacionar fuerzas contra debilidades; por ello, el capítulo cuarto se aboca a la presentación de algunas técnicas para lograr la exploración.

Por ultimo en el capítulo cinco “ Identificar y Justificar el Desarrollo de un Segmento de Mercado “ se presenta la metodología a seguir para que los altos directivos se muestren interesados, y puedan autorizar así los recursos necesarios para la concertación de nuevos negocios.

## INTRODUCCION

Cuando decidimos realizar nuestra Tesis Reporte Técnico basada en la experiencia adquirida en el área de Ventas Técnicas dentro del sector Químico Industrial, la primer pregunta que nos hicimos fue: ¿ De que podemos hablar ?. Si la Ingeniería Química Industrial originalmente fue diseñada para el diseño de reactores químicos, dimensiones de torres de destilación, intercambiadores de calor, flujo de fluidos, balance de materia y energía, el estudio de la termodinámica, la cinética química, la fisicoquímica, diseño de reactores químicos etc.

No obstante esta Tesis fue realizada después de haber adquirido a lo largo de mas de doce años una formación técnico-profesional habiendo pasado por un Proceso Formativo para Vendedor Técnico, iniciado al terminó de la carrera de Ingeniería. En el primer capítulo mencionaremos en que consistió tal periodo de capacitación.

El objetivo es mostrar como es que dentro del proceso de las Ventas Técnicas, existen principios básicos, los cuales mediante la aplicación de conocimientos, habilidades y técnicas pueden ayudarnos a obtener grandes beneficios en la venta de los productos que se generan dentro de la Industria Química.

Sabemos que el precio de admisión en las Ventas Técnicas ha incrementado de manera importante en los últimos años, dados el aumento de la competencia, la complejidad de las líneas de productos y la creciente sofisticación de los compradores, ser hoy un Vendedor Técnico implica tener mas requisitos que en el pasado, por ello debemos mantenernos siempre alertas a tales cambios y no caer en la confianza de pensar que ya lo sabemos todo.

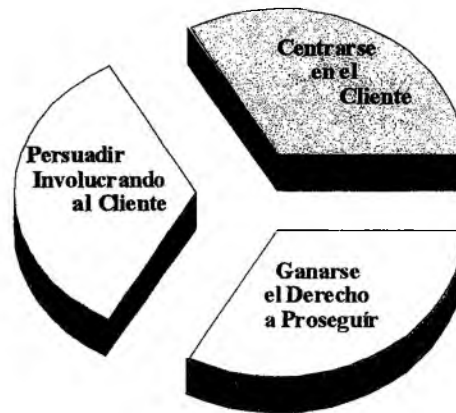
Esta Tesis presenta una forma de vender que difiere fundamentalmente de las ventas de consumo, acentúa la importancia del " Conocimiento Técnico Profesional " que nos permite emplear el vocabulario apropiado, responder preguntas, destacar propiedades requeridas en mercados de especialidades químicas . Además de edificar una relación duradera con el cliente.

Cubriremos algunos aspectos importantes dentro del proceso de las Ventas Técnicas con el fin de poder distinguirlos y aplicarlos, tales como:

- cómo iniciar y concluir visitas de venta
- cómo descubrir información profunda acerca de las necesidades
- cómo manejar las objeciones
- cómo realizar presentaciones convincentes
- cómo cerrar la venta

Nos enfocaremos principalmente a visualizar que existen tres principios básicos que se encuentran en conceptos y actividades efectuados en las negociaciones cara a cara.

- Centrarse en el cliente.
- Ganarse el derecho a proseguir .
- Persuadir involucrando al cliente.



### Centrarse en el Cliente

Los vendedores técnicos de alto rendimiento ven al cliente como el centro del proceso de compra. Esta actitud implica más que simplemente preocuparse por las necesidades del cliente.

Los vendedores técnicos están conscientes de cómo les agrada comprar, lo que les permite enfocarse en el punto de vista del cliente. Esto significa que como vendedor técnico debe concentrarse en el ciclo de compra del cliente antes que en su propio ciclo de venta o en su agenda personal.

Asegurando que todo lo que diga será vital para la interacción de venta y valioso para el cliente. Un buen vendedor técnico siempre pregunta. ¿Qué beneficios le trae esto al cliente? Y sabe cómo darle valor a cada minuto de la visita de venta. Edificar la confianza del cliente es una parte importante del proceso de compra, y el cliente no puede confiar en nosotros si no estamos conscientes de su estado de ánimo, situación y necesidades.

Algunos ejemplos

- ¿ Este será el producto que dará al cliente un rendimiento superior ?
- ¿ Esta es la manera como mi cliente podrá cumplir con sus necesidades de calidad ?
- ¿ Qué más puedo hacer para ayudar a mi cliente a bajar sus costos ?

### **Ganarse el Derecho a Proseguir**

Los vendedores técnicos de alto rendimiento se ganan el derecho a proseguir a cada paso del proceso de compra. Entienden que un ligero interés en la solución por parte del cliente no es suficiente para lanzar el producto o cerrar la venta. El vendedor técnico debe atender a las preocupaciones del cliente a cada paso del proceso de venta antes de proseguir. Por ejemplo, el vendedor técnico no debe:

- formular preguntas hasta que el cliente entienda porqué es importante compartir información
- presentar una solución si el cliente no percibe su necesidad como urgente
- cerrar si el cliente tiene insuficiente información para tomar una decisión

Los vendedores técnicos consideran la venta como una serie de transacciones comerciales en las cuales ellos resuelven problemas. El vendedor técnico de alto rendimiento toma en cuenta los problemas y necesidades del cliente, no es simplemente un abonero de un producto o servicio.

Algunos ejemplos:

- Le presentaremos en nuestra siguiente visita el ajuste al producto.
- Evidentemente nuestro compromiso con usted es la solución al problema en su totalidad
- Contamos con los elementos para ayudarle a solucionar eficazmente su problema.

### **Persuadir Involucrando al Cliente**

Las personas están más dispuestas a creer lo que ellas mismas dicen no lo que dicen los demás, y los vendedores que dan a los clientes la oportunidad de involucrarse en el proceso de compra son más persuasivos que los que no lo hacen. Los vendedores de alto rendimiento también saben que obtener información del cliente y dar al cliente una elección es al menos tan importante como dar información.

Cuando el cliente comparte información con el vendedor, se involucra con el proceso de compra. Para que esto suceda, el vendedor debe saber escuchar; se obtienen mejores resultados cuando se escucha mas de lo que se habla.

La oposición es una señal de participación. El vendedor técnico debe considerar la oposición o el desacuerdo del cliente como una señal neutral o positiva, no negativa. Cualquier participación del cliente es mejor que ninguna. El cliente más difícil es el que no proporciona información acerca de lo que piensa. Cuando el cliente presenta una objeción, está asumiendo una parte activa en el proceso de compra.

La participación puede ayudar tanto al cliente como al vendedor, cuanto más involucrado esté el vendedor en ayudar al cliente a resolver un problema o satisfacer una necesidad, más persuasivo será.

Algunos ejemplos de persuasión:

- Relacionar beneficios sobre necesidades específicas.
- Efectuar preguntas de alto rendimiento.
- Resaltar pros y contras de las diferentes opciones.
- Saber escuchar paciente y proponer ágilmente.

## **L      G E N E R A L I D A D E S**

### **1.1 VENTAS TÉCNICAS PROFESIONALES ES EL OBJETIVO**

Las ventas técnicas profesionales hoy en día exigen un perfil diferente, el avance de la tecnología, la globalización de los mercados así como economías más interdependientes, han ocasionado clientes más exigentes y conocedores. Por ello el objetivo de vender implica permitir a los clientes adquirir productos que signifiquen un beneficio es decir, que para el cliente cada compra sea una inversión y no un gasto.

Al mismo tiempo que este beneficio significa la solución a los problemas de los clientes, también significa la creación de una nueva forma de vida o una nueva forma de hacer negocios. Aunque para lograr estos objetivos los profesionales de las ventas técnicas, deben adaptarse de inmediato a estas condiciones, aplicando toda su creatividad así como sus conocimientos técnico profesionales para la consecución de las ventas, y tener la habilidad para crear nuevas necesidades en la mente de los clientes necesidades que quizás en el pasado no existían.

A medida que la tecnología y las estructuras organizativas se tornan más complejas, la lucha por la diferenciación de productos se intensifica y los clientes se vuelven expertos en los productos, las empresas ya no pueden confiar en antiguas estrategias para lograr el éxito en las ventas.

Para enfrentar las demandas del mercado actual, las organizaciones de ventas deben estar dispuestas a examinar sus métodos básicos, volver a verificar hipótesis ampliamente sostenidas e implementar nuevas soluciones en respuesta al cambiante desafío de vender. Este panorama general presenta las conclusiones de esta Tesis, acerca de incentivar la productividad en las ventas y en todos los aspectos de la actividad productiva industrial. También describe las habilidades y actitudes que caracterizan a los vendedores técnicos de alto nivel, tanto en las visitas de venta como en otras actividades relacionadas con esta actividad.



En el pasado para efectuar negocios se consideraban las visitas de venta tradicional como un gasto necesario e indispensable durante el proceso. Sin embargo, en años recientes, la comunidad comercial ha llegado a considerar a la visita de venta como un gasto que tiene sustitutos. Para muchas compañías las ventas por teléfono y por correo han hecho del motivo de venta una opción, dado que varios estudios pronostican que el costo de colocar a un vendedor técnico frente a un cliente quedará en un tiempo no muy lejano fuera totalmente del presupuesto.

En definitiva, los vendedores técnicos deben ser más eficientes que nunca para justificar su presencia motivando a las empresas a continuar tal inversión, algunos estudios han comprobado como los vendedores de alto nivel se adaptan a las rigurosas condiciones de los mercados actuales, las cuales han localizado los enfoques y conductas que, estadísticamente colocan a estas superestrellas en una clase diferente. Resulta sorprendente que dadas las teorías sofisticadas sobre las ventas técnicas del ambiente competitivo de hoy, algunas de las prácticas que distinguen típicamente a los vendedores técnicos de alto nivel se clasifican como prácticas básicas. Mantener el contacto visual, mostrar entusiasmo, repetir lo dicho con precisión, formular preguntas acerca de las necesidades del cliente y tener preparadas respuestas eficaces a las objeciones, son ejemplos de tales prácticas básicas.

Desde el punto de vista del cliente, los vendedores técnicos sobresalientes intercambian información en lugar de lanzar productos. De manera específica, el número de prácticas distintas relacionadas con obtener información del cliente excede el número relacionado con dar información. Esto se ve apoyado por los datos de actitud del cliente, los cuales indican que los mejores vendedores entienden con profundidad las preocupaciones y situaciones que enfrenta el cliente.

Los clientes perciben al vendedor técnico de alto nivel como un defensor genuino de sus necesidades aún cuando esté promoviendo activamente la posición de su compañía. Este equilibrio alienta a los clientes a compartir información confidencial, dado que saben que el representante de venta tratará de entender sus preocupaciones.

Muchas prácticas consideradas fundamentales para la tarea de venta, tales como Explicar características y beneficios, relacionar el producto a las necesidades e incorporar las ideas del cliente, son conductas que exhiben igualmente vendedores técnicos de alto y moderado rendimiento. Esto implica que aunque estas prácticas son necesarias para la tarea de venta, para obtener un nivel de éxito sobresaliente se necesita más.

Algunas de las actividades que pueden hacer resaltar una labor de venta y convertirnos en profesionales de alto nivel en esta profesión son, la sensibilidad al valor del tiempo del cliente y saber utilizarlo bien, facilitar la compra del cliente.

Escuchar las necesidades y mostrarse impetuoso por encontrar una solución y dar evidencia de la eficacia del producto. Estar conscientes de las presiones que pudiera estar soportando el cliente, vender personas no organizaciones, y demostrar continuamente un fuerte compromiso a satisfacer las necesidades.

Se sabe que los profesionales de las ventas más exitosos trabajan con los demás de tal manera que mejoran la productividad y autoestima de todos los involucrados. Muchas de las prácticas que los clientes ven como distintivas, se relaciona con edificar y mantener una relación de confianza y profesionalismo con el cliente.

## **1.2 DIFERENCIAS ENTRE VENTAS Y VENTAS TÉCNICAS PROFESIONALES**

A diferencia de las ventas de productos de consumo, las ventas técnicas profesionales están dirigidas al desarrollo de mercados, en donde se requiere de una preparación profesional, de tal manera que permita entender el vocabulario que se genera en este sector, y en donde la Ingeniería Química Industrial juega un papel preponderante, ya que permite al vendedor técnico dar solución de fondo.

Los mercados a los que hacemos referencia son sin lugar a duda aquellos en donde intervienen procesos químicos industriales, y en donde el vendedor técnico requiere de una formación netamente profesional, de tal manera que le permita hacer preguntas, resaltar beneficios, desarrollar productos nuevos, impartir cursos técnicos, manejar equipo de alta tecnología tanto en las líneas de los clientes así como en los laboratorios de su misma empresa, manejo de los nuevos sistemas de computo en donde los lenguajes (software) , cada vez son mas específicos

**Tabla 1.1 EJEMPLO DE MERCADOS DE ADHESIVOS INDUSTRIALES**

MERCADO	TIPO DE ADHESIVO	CONOCIMIENTO TECNICO REQUERIDO
EMPAQUE	HOT-MELTS / ACETATO DE POLVINILO	CONOCIMIENTO Y MANEJO DE POLIMEROS QUIMICA ORGANICA E INORGANICA , REACCIONES QUIMICAS ADEMAS DE APLICAR CONCEPTOS TALES COMO ESTABILIDAD TERMICA, TENSION SUPERFICIAL, CONTROL DE TEMPERATURAS CARBONIZACION TERMICA, ESTABILIDAD QUIMICA REOLOGIA, NATURALEZA QUIMICA, VISCOSIDAD pH, TAMAÑO DE PARTICULA, POLIMERIZACION HUMECTACION, PESO ESPECIFICO, PESO MOLECULAR, PRESION, ESTABILIDAD MECANICA VELOCIDAD DE MAQUINA, COMPRESION, CREEP ELONGACION ETC
CALZADO	CEMENTOS DE CONTACTO	
MADERA	ACETATO DE POLVINILO	
CIGARRILLOS	DEXTRINAS, ACETATO DE POLVINILO	
LAMINACIONES	RESINAS SINTETICAS, POLIURETANOS	
ETIQUETADO	HOT-MELTS, RESINAS SINTETICAS, CASEINAS	
DESECHABLES	HOT-MELTS	
HIGIENICOS	DEXTRINAS, ACETATO DE POLVINILO	
AUTOADHERIBLES	RESINAS SINTETICAS TACKIFICANTES, POLIURETANOS	
FORMADO DE TUBO	DEXTRINAS, ACETATO DE POLVINILO	
AUTOMOTRIZ	CEMENTOS DE CONTACTOS, HOT-MELTS, POLIURETANOS	
ALIMENTOS	HOT-MELTS, ACETATO DE POLVINILO	

La mercadotecnia financiera es otro factor que el profesional de las ventas técnicas deberá aplicar adecuadamente, de tal manera que las variables existentes dentro de su portafolio de negocios estén controladas. Tales variables son.

Estado de Resultados

Balance de Resultados

Flujo de Efectivo

Capital de Trabajo

Indices Financieros

**1.3 VENTAS DE ADHESIVOS INDUSTRIALES A NIVEL NACIONAL**  
**NATIONAL STARCH & CHEMICAL 1999**

**Tabla 1.2 VENTAS GLOBALES Y PARTICIPACION DE MERCADO**

	VENTAS 1999			
	NSCM		COMPETIDORES	
	TON	USD	TON	USD
MÉXICO	14,074.47	26,092,844.77	-	-
MONTERREY	4,215.45	5,459,897.89	-	-
GUADALAJARA	3,989.50	3,377,710.64	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>22,279.42</b>	<b>34,930,453.30</b>	<b>27,232.86</b>	<b>42,692,776.30</b>



**Figura 1.1 Participación de Mercado Ton**



**Figura 1.2 Participación de Mercado USD**

En el estadístico anterior se muestra los resultados en ventas de National Starch & Chemical de México, S A de C V compañía líder a nivel mundial en el genero de Adhesivos Industriales y en la cual prestamos nuestros servicios durante un período de diez años

De igual manera se hace referencia a la participación relativa en donde podemos apreciar que con un 45 % de participación a nivel nacional, se tiene el liderazgo del mercado industrial considerando la amplitud de competidores como

HB-FULLER

INDUSTRIAS RESISTOL

ADHESIVOS SWIFT

QUIMICA HENKEL

ADHESIVOS PEGASO

GOMEXSA

PEGATERMICA

CLARIANT

MONQUIMICA

ETC

#### **1.4 PROCESO FORMATIVO DEL VENDEDOR TECNICO**

Un vendedor nace o se hace, la respuesta es clara, toda aquella persona que tenga la capacidad y sensibilidad suficiente para relacionarse con los demás, podrá ejercer la profesión

Es conveniente señalar que el vendedor técnico requiere de disciplina, honestidad, constancia y preparación. Con esto si se tiene facilidad para vender seguramente se triunfará, de no ser así, podrán pulirse algunas técnicas apropiadas. Por ejemplo saber convertir preguntas cerradas en preguntas abiertas, lo cual permitirá que el cliente proporcione una mayor cantidad de información, se requiere básicamente de mecanizar y aplicar de manera apropiada y en el momento adecuado tales preguntas

De igual manera las preguntas de alto rendimiento, serán una herramienta poderosa para la consecución de información si sabemos utilizarlas

Sin embargo estas metodologías se aplicarán cuando la formación del profesional de ventas técnicas haya concluido, considerando el siguiente esquema de crecimiento profesional, tomando como base una carrera de Ingeniería.

**Tabla 1.3 PROCESO FORMATIVO DEL VENDEDOR TECNICO**

PERIODO	OBJETIVO	AREA	COMENTARIOS
3 AÑOS	Conocimiento del Proceso	Investigación y Desarrollo Control de Calidad Producción Almacen	Como analista o investigador, se deberá contemplar un paso transitorio en uno o más departamentos operativos.
2 AÑOS	Conocimiento del Sistema Comercial	Servicio Técnico Servicio a Clientes Investigación y Desarrollo	Inicio de visitas a clientes con la intención de correr pruebas de producto, atender reclamaciones, verificar embarques específicos de producto, generar reportes técnicos a clientes. Siempre en compañía de un responsable de ventas.
2 AÑOS	Vendedor Técnico Jr	Ventas Servicio Técnico	Atención de cartera 20:80 es decir atención al 80 % de los clientes que representan el 20% de las ventas, clientes pequeños.
1 AÑO	Vendedor Técnico Sr	Ventas Servicio Técnico Desarrollo de Mercados	Atención de cartera 80:20 es decir al 20 % de los clientes que representan el 80 % de las ventas, clientes grandes y a quienes se les puede dar servicio técnico especializado.
1 AÑO	Gerente de Producto	Ventas Servicio Técnico Desarrollo de Mercados	Responsable de una línea especializada de negocio, aplicando estrategias comerciales, investigación de mercados, marketing etc.
2 AÑOS	Gerente Comercial	Ventas	Coordinador de la fuerza de ventas de una zona geográfica específica. Aplicando métodos gerenciales para, estadísticos, presupuestos, pronósticos y resultados de ventas.
3 AÑOS	Director Comercial	Ventas / Mercadotecnia	Administración de las ventas en toda la ca. aplicando métodos sofisticados de mercadotecnia financiera para el control de las variables Estado de Resultados, Balance de Resultados, Flujo de Efectivo, Capital de Trabajo, Índices Financieros

## II. HABILIDADES FUNDAMENTALES EN LAS VENTAS TECNICAS

Existen cinco habilidades fundamentales en las ventas técnicas, cada una con una función independiente. Estas habilidades se utilizan en proporciones diferentes y en diferentes etapas, a lo largo del proceso de venta. Si bien la mayoría de los profesionales de venta cuentan en forma moderada con estas aptitudes, los de alto rendimiento logran tener un mayor dominio.

**Tabla 2.1 HABILIDADES FUNDAMENTALES**

Habilidad	Función
Relacionar	Establecer un lazo personal con el cliente
Alentar	Lograr que el cliente siga participando en la visita de venta
Interrogar	Obtener información detallada sobre la situación, problemas y necesidades del cliente
Confirmar	Hacer explícito el progreso de la visita de venta
Proveer	Otorgar información al cliente de modo tal que cree una imagen clara y positiva de nosotros, nuestra compañía y nuestros productos y servicios

Fuente: Manual del Seminario "Ventas Profesionales en la Industria" Mayo 17 a mayo 22 de 1994. Querétaro - Qro. Aranal Comercial - National Starch

La habilidad de relacionar es factor importante para entablar lazos personales con los clientes. Se trata de una habilidad altamente individualizada: diferentes vendedores técnicos entablan relaciones con sus clientes de maneras diferentes. Hasta cierto punto, relacionar es un asunto de “química” y esto no siempre se encuentra entre las personas.

La sinceridad es la piedra base del intento del vendedor técnico por entablar un lazo con el cliente. Las habilidades de alentar, interrogar y confirmar van juntas a lo largo de la mayor parte del proceso de venta, mientras que la de proveer se utiliza principalmente al presentar soluciones.

El acto de escuchar involucra dos de las habilidades fundamentales en las ventas. Alentar le indica al cliente que el vendedor está escuchando, mientras que confirmar le muestra que el vendedor ha recibido la información.

## **RELACIONAR**

La habilidad de relacionar se utiliza para entablar un lazo personal con el cliente.

<b>Elementos</b>	<b>Descripción</b>
Contacto visual	Mirar a los ojos lo más posible, procurando ser suave y amable.
Adaptación	Utilizar patrones de lenguaje, gestos y postura corporal compatibles con los del cliente.
Afinidad	Cuando sea apropiado, sonreír, y charlar de cosas triviales. Encontrar áreas de interés mutuo sobre las cuales podamos edificar un terreno común.



## **ALENTAR**

La habilidad de alentar se utiliza para lograr que el cliente siga participando en la visita de venta.

<b>Elementos</b>	<b>Descripción</b>
Refuerzo	<p>Dar señales breves, verbales y no verbales al cliente por ejemplo, mover la cabeza, inclinarse hacia adelante o decir “ajá”, o “sí” comprendo Utilizar preguntas y frases de apoyo para indicar que deseamos escuchar más Por ejemplo podríamos decir</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-¿ Podría decirme un poco mas al respecto?</li><li>- “Quisiera saber más. Por favor, continúe”</li></ul>
Comprensión	<p>Mostrar que se entiende cómo se siente el cliente Por ejemplo, podríamos decir</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-“Eso debe ser muy frustraste ”</li><li>-“Eso es para enorgullecerse”</li></ul> <p>Comprender no implica necesariamente estar de acuerdo con el cliente</p>
Aceptación	<p>Mostrar al cliente que se ha recibido la información que nos esta comunicando Por ejemplo, podríamos decir</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- “Comprendo su punto de vista.”</li><li>- “Esa es una observación interesante ”</li></ul> <p>Aceptar no implica necesariamente estar de acuerdo con el cliente</p>

## **INTERROGAR**

La habilidad de interrogar se utiliza para obtener información detallada sobre la situación, problemas y necesidades del cliente

<b>Elementos</b>	<b>Descripción</b>
Preguntas abiertas	Formular preguntas abiertas que exijan más de un simple “sí” o “no” por ejemplo, preguntas que comiencen con “por qué”

## **CONFIRMAR**

Esta se utiliza para hacer explícito el progreso de la visita de venta.

<b>Elementos</b>	<b>Descripción</b>
Resumen	Repetir o decir con otras palabras lo que el cliente acaba de expresar <ul style="list-style-type: none"><li>- Enumerando puntos importantes</li><li>- Reviendo los comentarios del cliente para verificar su comprensión.</li><li>- Reuniendo temas principales y relacionados</li></ul>
Verificación	Verificar el acuerdo del cliente observando señales no verbales o preguntando en forma directa. Por ejemplo, podríamos decir <ul style="list-style-type: none"><li>- Resume esto nuestra reunión en forma adecuada ?</li><li>- ¿He entendido sus preocupaciones?</li></ul>

## **PROVEER**

La habilidad de proveer se utiliza para otorgar información al cliente de una manera que proyecte una imagen clara y positiva de nosotros, nuestra organización, nuestros productos y servicios

<b>Elementos</b>	<b>Descripción</b>
Enumeración de beneficios	Explicar como una característica del producto o servicio satisfará una necesidad
Expresión concisa	Hablar breve y conciso. Proporcionar títulos e ir en detalle sólo si el cliente así lo solicita.
Entusiasmo	Mostrar entusiasmo y convicción en su compañía y sus productos aumentando el ritmo, hablando con mayor modulación, en voz más alta y gesticulando más

### **2.1 INTERROGACION BASICA**

El uso eficaz de las preguntas les ayuda a los clientes a venderse ellos mismos los productos y servicios  
Las preguntas también resultan útiles para el vendedor técnico en otras formas No aprendemos nada de un cliente mientras hablamos

Tres tipos de preguntas se utilizan con más frecuencia en las visitas de venta

**2.1.1 PREGUNTAS CERRADAS.**- Pueden responderse con unas pocas palabras Muchas preguntas cerradas invitan a una respuesta de un “sí” o “no” Por ejemplo

- “ ¿Tiene planes de expansión? “
- “ ¿Le viene bien el viernes a las 14 00 PM? “
- “ ¿Nuestro adhesivo cubre sus necesidades? “

**2.1.2 PREGUNTAS ABIERTAS.-** Le exigen al cliente a elaborar su respuesta. Las preguntas abiertas normalmente comienzan con cuál, cómo, explique, describa o dígame

Por ejemplo

- “¿Cuáles son sus planes de expansión?”
- “¿Le parece bien que tomemos su orden en estos momentos?”
- “¿Cómo le gustaría optimizar el uso de nuestro adhesivo?”
- “¿A que deportes es usted aficionado?”

El uso de preguntas abiertas apropiadas es básico para el proceso de venta. Las preguntas abiertas se utilizan para obtener una explicación detallada del cliente

Sin embargo las preguntas abiertas no son siempre preferibles a las cerradas. Por ejemplo, cuando queremos verificar y buscar el acuerdo del cliente, podría ser útil preguntar

- “¿Desea optimizar el uso de sus adhesivos para reducir costos? ¿Es eso correcto?”
- “¿Desea manejar un plazo mayor de pago?”

Las preguntas cerradas también pueden utilizarse para obtener información específica.

Por ejemplo

- “¿Necesita entrega el día de mañana?”
- “¿La facturación la desea en dólares?”

En las visitas de venta, es preferible utilizar preguntas abiertas a fin de que sea el cliente quien hable más. Las preguntas cerradas debemos utilizarlas con juicio ya que pueden cortar el flujo de información.

## 2.2 PREGUNTAS DE ALTO RENDIMIENTO

En una situación de venta, preguntar es como gastar dinero, debemos tratar de obtener un elevado interés de las preguntas ya que solo contamos con una cantidad limitada de tiempo para formularlas

¿Qué es una pregunta de alto Rendimiento?

Las preguntas abiertas invitan a los clientes a responderlas con mas de un “sí” o “no”, pero no todas las preguntas abiertas incluyen automáticamente información valiosa del cliente. No toda la información reunida en conversaciones con clientes tiene el mismo valor para el vendedor. A veces se obtiene información de datos que podrían encontrarse fácilmente en fichas, informes anuales o diagramas organizativos.

No obstante las preguntas de alto rendimiento, le exigen al cliente a participar con mayor interés, debido a que necesita proveer información de alto valor que no puede encontrarse en los informes anuales. Los clientes no pueden responder a estas preguntas en forma automática.

Este es el tipo de información que podríamos escuchar si asistiéramos a las sesiones de planificación o de resolución de problemas del cliente. Formular preguntas de alto rendimiento es como solicitarle al cliente que abra una carpeta, reorganice la información existente o busque significados.

Dicho de manera sencilla LAS PREGUNTAS DE ALTO RENDIMIENTO, le obligan al cliente a pensar antes de responder.

Como parte de una planificación para una visita de venta, debemos preparar algunas preguntas de alto rendimiento. Debemos considerar estas preguntas como parte de nuestra herramienta de venta. Una vez frente al cliente, podemos escoger formular las preguntas preparadas u otras espontáneas relacionadas a temas que toque el cliente. Al formular preguntas de alto rendimiento deberemos asegurar en alentar al cliente. Las preguntas de alto rendimiento son difíciles de responder. Si no alentamos mientras las formulamos, el cliente se puede sentir acosado.

### 2.2.1 CARACTERISTICAS

Muchas preguntas pueden clasificarse como de alto rendimiento, es decir, capaces de producir información valiosa. Sin embargo en su forma más simple las preguntas de alto rendimiento le pueden pedir al cliente

- Evaluar
- Especular
- Expresar sentimientos

Ejemplos comunes de preguntas de alto rendimiento incluyen

Evaluar o analizar

- “ ¿Cómo compararía “X” con “Y” ? ”
- “ ¿Cómo evaluaría el éxito de “X” ? ”
- “ ¿Cuales son las tres dificultades más importantes que enfrenta para lograr “X” ? ”

Especular

- “ Usted dijo que “X” e “Y” son importantes “ ¿Existe también una “Z” que encaje con estas dos? “
- “ ¿Cuánto le cuesta en términos de oportunidades el problema con “X” ? ”
- Si pudiera organizar esta operación como quisiese ” ¿Cómo lo haría que funcionara? “
- “ ¿Suponiendo que no tuviera limitaciones financieras en los próximos dos años? “
- “ ¿Cómo haría “X” ? ”
- “ Suponiendo que pudiera redactar una especificación del equipo ideal para este producto ” “ ¿Qué incluiría?”

Expresar Sentimientos

- “Usted dijo que lograr “X” es una meta importante para el próximo año “¿cómo percibe la gente de la división la habilidad de la gente para lograr “X” ? “

-“ ¿Cómo sienten los altos directivos los problemas para completar “X” que ha descrito? “

### 2.2.2 BENEFICIOS

Utilizar preguntas de alto rendimiento en las visitas de venta tienen varios beneficios. Las preguntas son capaces de

- Involucrar al cliente exigiéndole pensar
- Aumentar la cantidad de tiempo que los clientes hablan durante la visita
- Proporcionar mayor discernimiento del problema
- Producir información valiosa
- Hacerle ver al cliente que la visita de venta es valiosa

Las buenas preguntas de alto rendimiento a menudo producen las siguientes respuestas

-“Mira. no lo sé. Nunca lo pensé”

-“Mmmm eso es interesante. No lo había pensado de esa manera”

### 2.2.3 CRITERIOS

Las preguntas de alto rendimiento deben ser

- Breves, claras, abiertas y formuladas con el fin de exigir una respuesta pensada, relevante a la situación y posición del cliente

### **2.3 INTERCAMBIO DE VALOR**

Reforzar la posición estratégica de las diferentes líneas de negocio en cualquier empresa o al menos de las que se encuentran liderado los mercados alrededor del mundo, es el motivo impulsor para la creación de TECNICAS que desarrollen el pensamiento estratégico como base para la efectividad en ventas, y que al mismo tiempo, permitan transmitir a los clientes los conocimientos sobre la competitividad de los productos y servicios

### **2.4 ENCONTRAR LOS COSTOS DEL CLIENTE ES EL PUNTO CRITICO PARA LAS VENTAS DE VALOR**

El costo de venta está haciendo cualquier cosa para decrecer, algunos estudios han demostrado como a través del tiempo se ha venido incrementando el costo en el desarrollo de los clientes industriales

La pregunta entonces es ¿Cómo conseguir el máximo beneficio al desarrollar un cliente? Mientras no exista una respuesta, tenemos factores que pueden aumentar la eficiencia y la efectividad en las ventas El primero es resumir las expectativas del cliente cada vez, el segundo es comunicar una venta de valor

Esto suena como de sentido común sin embargo, es sorprendente como muchas veces perdemos nuestras oportunidades al efectuar ambos Algunos errores comunes que los compradores mas experimentados han percibido en los profesionales de ventas son.

Tener pobre conocimiento de los productos o servicios que se ofrecen Otro es el pobre conocimiento que los profesionales de venta tienen de las aplicaciones de sus clientes, finalmente se ha encontrado también como una observación muy citada por parte del cliente, la poca atención que se pone a los detalles

Sorpresivamente para varios vendedores, el conocimiento de los detalles, productos, mercados y aplicaciones de nuestros clientes, son las herramientas más importantes para cumplir el objetivo principal "vender"



Adicionalmente un reto que se vuelve más agresivo, debido al conocimiento que los compradores cada vez están adquiriendo de los productos que compran es Justificar las grandes diferencias que se dan entre una compra por precio y una compra de valor

Louis de Rose un experimentado consultor de compras industriales dijo “Valor percibido por el cliente es La satisfacción de los requerimientos de compra al mas bajo costo total en uso” Esto no es bajo precio, precio es solamente un elemento en el costo total.

No podemos vender valor efectivo sin que cuantifiquemos esto en términos de los costos de operación de los clientes La palabra valor está observada, tiene dos diferentes significados, algunas veces expresa la utilidad de algún objeto particular otras el poder de compra. Uno puede ser llamado “valor en uso” el otro “valor de intercambio”

Las cosas que tienen él más grande valor en uso, tienen frecuentemente el mínimo valor de intercambio, y por lo contrario, las cosas que tienen él más grande valor de intercambio no tienen valor en uso Por ejemplo, nada es mas ususal que el agua, Por lo tanto su valor de uso es incomparable, sin embargo no da valor de intercambio Por otro lado un diamante tiene un exquisito valor de intercambio mas no tiene valor de uso

Como una medida y fortalecimiento de la orientación al mercado, National Starch implementó, inicialmente en Estados Unidos un sistema denominado Programa de Valor Recibido, através de Don Stawton antiguo militante de esta compañía.

El sistema fue tan exitoso que se decidió difundirlo a las diferentes plantas de la compañía alrededor del mundo

Algunos de los conceptos que involucra este sistema son

CONCEPTO DE VALOR	En términos de usuario o de proveedor
VALOR AGREGADO	Relacionado a la creación de valor
INTERCAMBIO DE VALOR	Relacionado al precio o costo involucrado Para alcanzar el valor
VALOR EN USO	Relacionado al valor total de los elementos logrados por el usuario al final del proceso

Tomando en consideración estos conceptos básicos, los cuales de antemano al aplicar el PVR se involucran en todo el proceso, se presenta relativamente de manera sencilla, siempre y cuando se lleve a cabo una apropiada selección de los clientes a trabajar

## 2.5 PROGRAMA DE VALOR RECIBIDO ASPECTOS IMPORTANTES

- Selección de clientes que representan 80 % de las ventas
- Clientes con estabilidad en sus procesos operativos
- Clientes con tecnología de punta
- Clientes mentalizados en la busca de mejoras continuas

### Alcances importantes del Programa de Valor Recibido

- Mantiene el contacto de servicio en línea
- Permite observar los movimientos de competencia
- Permite saber el sentir de la gente de operación
- Optimiza usos y aplicaciones
- Estrecha lazos interpersonales con el cliente

## Mecanismo físico del Programa de Valor Recibido

- Creación de carpeta para seguimiento en líneas
- Programación de visitas técnicas
- Síntesis de Información

### 2.5.1 CREACION DE CARPETA PARA SEGUIMIENTO EN LINEAS

Esta carpeta deberá contener formatos especiales que contengan las variables de operación a determinar en cada visita técnica. Por ejemplo Temperatura de operación, velocidad de máquina, presión de aire, tiempo de compresión, cantidad aplicada etc La información contenida es variable según sea el segmento del mercado en turno, empaque, etiquetado, desechables, madera etc

En términos generales la carpeta deberá incluir formatos que permitan dar seguimiento en líneas de operación como

- Calendario de visitas
- Control de la producción
- Control de inventarios
- Información técnica

Con el fin de ilustrar apropiadamente lo anterior, a continuación se incluyen algunos formatos, los cuales fueron diseñados con base en auditorías en máquinas, y que por lo tanto se convierten en exclusivos para cada cliente.

## Programa de Valor Recibido

**Mercado : Empaque**

**Control de Visitas**

### “ Programación “

← jueves 24 agosto 2000		viernes 25 agosto 2000 →
7 :00 :30	↔	7 :00 :30
8 :00 :30	↔	8 :00 :30
Cita. PVR PYNSA Impartir curso de Adhesivos base agua autoadheribles		
9 :00 :30	↔	9 :00 :30
10 :00 :30	↔	10 :00 :30
		Cita. PVR Herdez Planta San Luis
11 :00 :30	↔	11 :00 :30
12 :00 p.m. :30	↔	12 :00 p.m. :30
1 :00 :30	↔	1 :00 :30
2 :00 :30	↔	2 :00 :30
3 :00 :30	↔	3 :00 :30
Cita. Auditoria de Operación McCormick		
4 :00 :30	↔	4 :00 :30
5 :00	↔	5 :00

## Programa de Valor Recibido

**Mercado : Empaque**

**Control de la Producción**

Producto 434-2821

Línea No 5

Fecha Enero 3 del 2000

**TABLA 2.2 CONDICIONES DE OPERACION**

	Iniciales	Finales
Temp. Fundidor	190 °C	165 °C
Temp Boquillas	Izq 185 °C Der 186 °C	Izq 166 °C Der.166 °C
Temp Mangueras	175 ° C	170 ° C
Presión	3 8 kg./cm 2	2 1 kg./cm 2
Velocidad	48 cajas/min.	52 cajas/min.
Tiempo Compresión	2 0 segundos	1 5 segundos

Fuente: Programa de Valor Recibido. Aplicado de manera regular por National Starch a clientes con el proceso de cerrado de caja

### Aplicación de adhesivo

Consumo

Inicial 4 6 g./caja

Final 3 2 g /caja

Ahorro 43.75 %

### Comentarios :

Es importante vigilar de manera especial que las temperaturas en los equipos fundidores no excedan los 165 ° C..e lo contrario tenemos el riesgo de carbonizar el adhesivo, además de la generación de vapores tóxicos.

**Programa de Valor Recibido**

**Mercado : Empaque**

**Control de Inventarios**

**Ciente : PYNSA**

Producto **72-8761**                      Inventario **22 toneladas**      Fecha. 22/Nov de 1999

Producto \_\_\_\_\_ Inventario \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Producto \_\_\_\_\_ Inventario \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Producto \_\_\_\_\_ Inventario \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Producto \_\_\_\_\_ Inventario \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Producto \_\_\_\_\_ Inventario \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Producto \_\_\_\_\_ Inventario \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Producto: \_\_\_\_\_ Inventario: \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Producto \_\_\_\_\_ Inventario \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Producto \_\_\_\_\_ Inventario \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Producto \_\_\_\_\_ Inventario \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Producto \_\_\_\_\_ Inventario \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Producto \_\_\_\_\_ Inventario \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Producto \_\_\_\_\_ Inventario \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Producto \_\_\_\_\_ Inventario \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

## Programa de Valor Recibido

### Mercado : Empaque

### Información Técnica

*Tipo de Producto: Hot-Melt*

*Clave de Producto: 434-2821*

*Propiedades Físicas: Apariencia: Sólido ambar a temperatura ambiente  
Color: 9-11  
Viscosidad: 1600 Cps. a 150 °C*

*Punto de Fusión: 105 - - 3 °C*

*Rango de Operación: 150 - 177 °C*

*Usos Sugeridos: Cerrado y Formado de Caja de Cartón Corrugado*

*Aplicación Equipo : Extrusión , Nordson y Slaughterback*

*Observaciones: Tiempo de fraguado un segundo. Buena estabilidad térmica. Alto Heat Stress*

*Limpieza: Se sugiere una limpieza periódica de los equipos aplicadores con silicon.*

## **2.5.2 SINTESIS DE INFORMACION**

Finalmente estando en este nivel de nuestro Programa de Valor Recibido, se efectúa una recopilación de la información generada en la carpeta, con el fin de mostrar al cliente de una manera clara y sencilla cómo es que se ha comportado el proceso

Se elabora un reporte anual con gráficos y tablas que ilustran los principales beneficios obtenidos en dicho período como; rendimientos de adhesivo en comparación con las diferentes variables de velocidad, temperaturas, presiones de los equipos aplicadores, tipos de substratos etc

Por otro lado también se procura cuantificar en términos económicos los ahorros que el cliente ha estado obteniendo por concepto del Programa de Valor Recibido.

A manera de ilustración de la mecánica, a continuación se muestra el reporte proporcionado a nuestro cliente Indelpa, manteniendo el formato original en el cual fue hecho, siendo este un paquete comercial de computadora denominado Power Point, especial para presentaciones profesionales





**INDELPA**

**RESUMEN DE RESULTADOS**

**1997**



**National Starch & Chemical**

## SEGUIMIENTO EN LINEAS

**Tabla 2.3 Auditoría de operación (pvr)**

FECHA	MAQUINA No 8	MAQUINA No 9	MAQUINA No 2	MAQUINA No 7	MAQUINA No 10	MAQUINA No 1
03-Feb	PROTEX 434-4793 0.3 g					
14-Feb	PROTEX PEGASO 0.4 g			BABY DRY MEDIANO EP-5126 1.8 g		
19-Feb				SUABEBE MEDIANO EP-5132 1.7 g	SUAVISEC ADULTO EP-5132 4.43 g	
18-Abr	PROTEX PEGASO 0.58 g	CONFEM PEGASO 0.46 g		BABY DRY MEDIANO EP-5132 1.7 g		
28-Abr	PROTEX PEGASO 0.49 g	CONFEM EP-5136 0.3 g				
07-May	CONFEM PEGASO 0.34 g					
13-May	CONFEM EP-5136 0.34 g					
30-Jun				WONDER BABY CHICO EP-5132 1.4 g		
16-Jul	CONFEM EP-5136 0.33 g	CONFEM EP-5136 0.45 g				
25-Jul	CONFEM EP-5136 0.31 g	CONFIANCE EP-5136 0.42 g				
11-Ago	CONFEM EP-5136 0.32 g					SUABEBE MEDIANO EP-5132 2.0 g
27-Ago	CONFEM EP-5136 0.34 g	SURE & FREE EP-5136 0.4 g		SUABEBE CHICO EP-5132 1.7 g		
04 Sep					SUAVISEC ADULTO EP-5132 4.0 g	
24-Sep	PROTEX EP-5136 0.32 g	CONFIANCE EP-5136 0.45 g			SUAVISEC ADULTO EP-5132 6.0 g	
15-Oct	CONFIANCE EP-5136 0.4 g				SUAVISEC ADULTO EP-5132 4.9 g	
26-Nov	PROTEX EP-5136 0.33 g		PROTEX EP-5136 0.30 g	SUABEBE MEDIANO EP-5132 2.5 g		

# RENDIMIENTO DEL ADHESIVO

## TOALLAS PROTEX Y CONFEM (2 Líneas de Adhesivo)

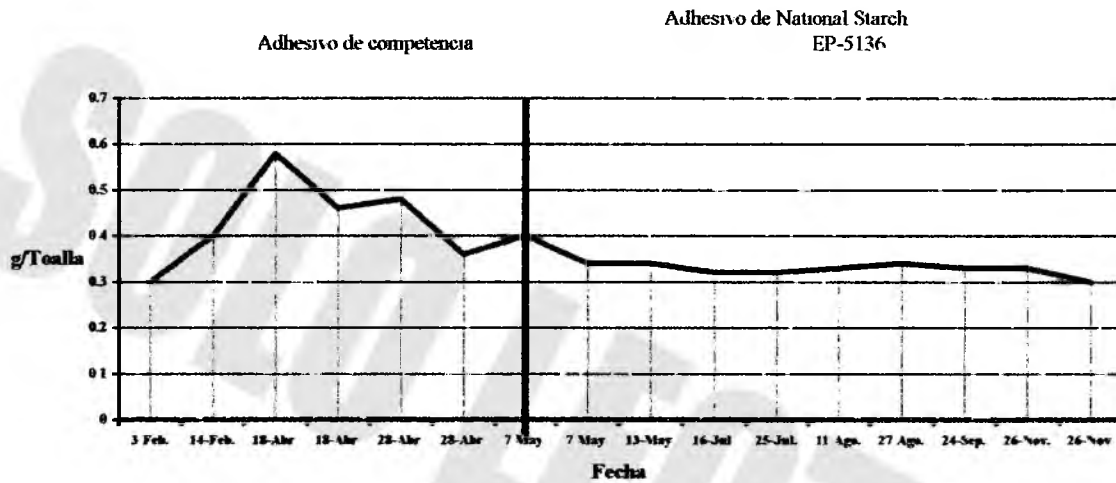


Figura 2.1 Optimizar uso de adhesivo

## TOALLAS CONFIANCE Y SURE & FREE (3 Líneas de adhesivo)

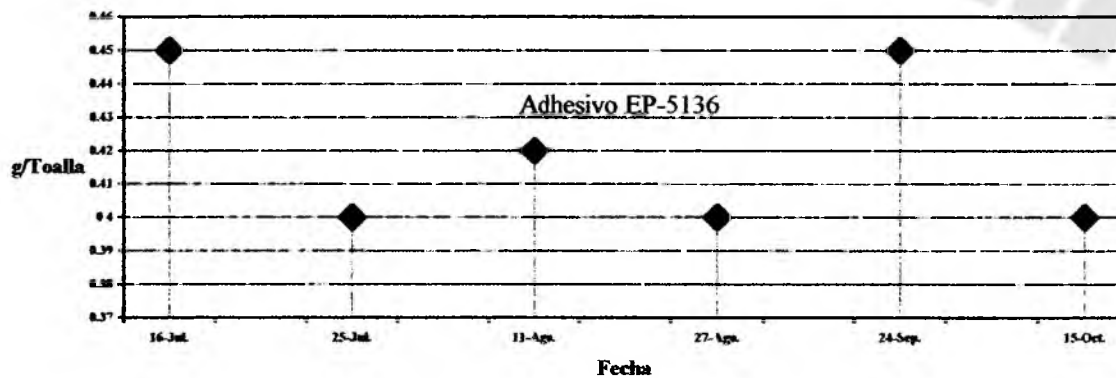


Figura 2.2 Estabilizar consumo de adhesivo

# TABLA DE VALORES FUNCIONALES

Adhesivo EP-5136

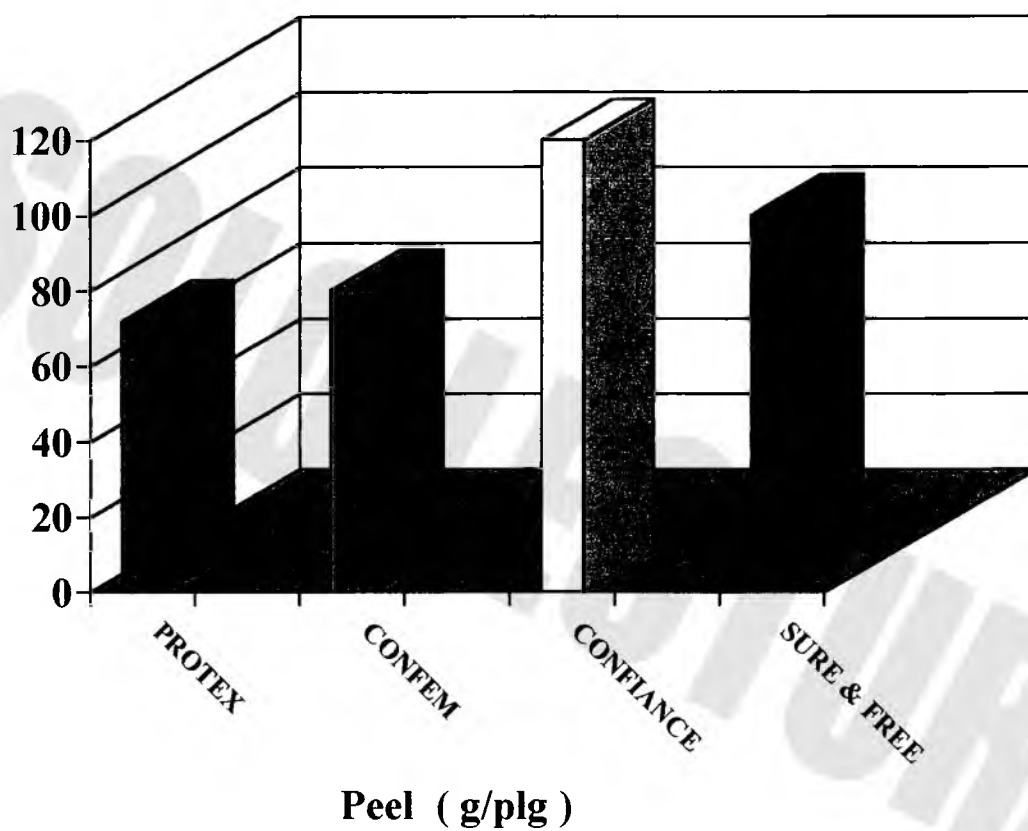


Figura 2.3 Propiedades funcionales de adhesivo

TRANSFERENCIA 0,0

## TABLA DE VALORES FUNCIONALES

### PAÑAL MEDIANO Y CHICO ( Adhesivo EP-5132 )

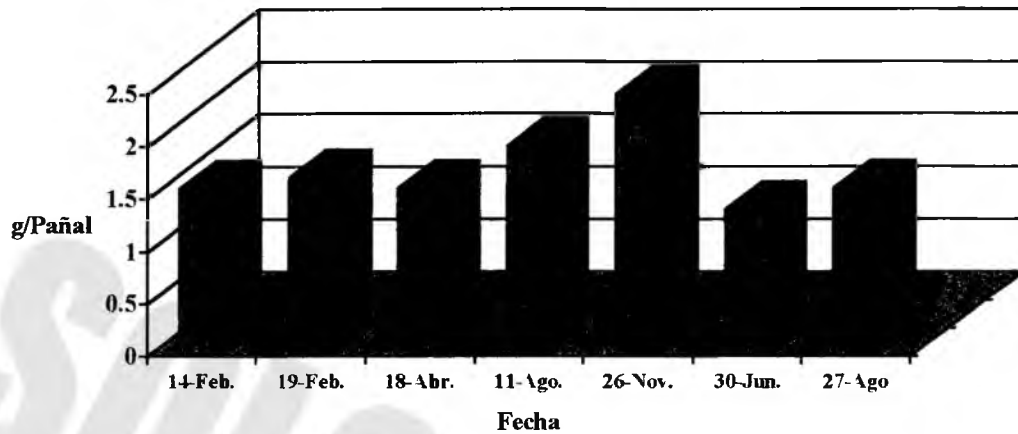


Figura 2.4 Consumo de adhesivo pañal chico

### PAÑAL MEDIANO Y CHICO ( Adhesivo EP-5132 )

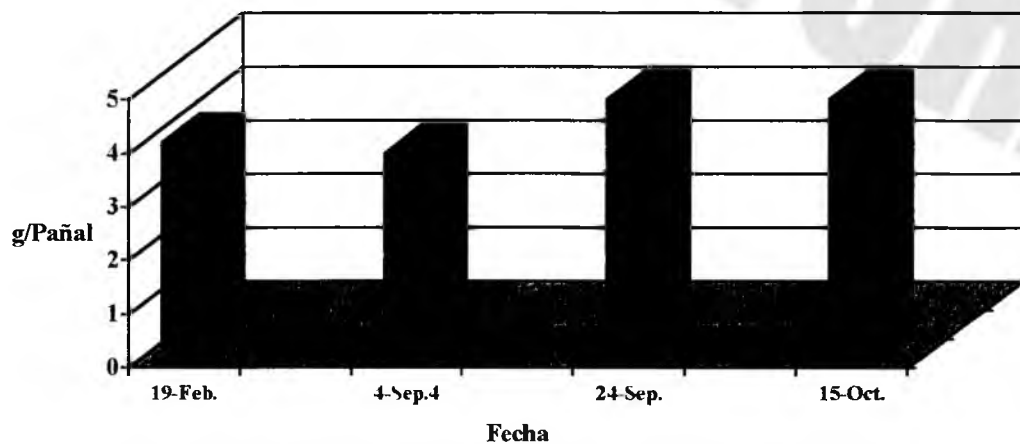


Figura 2.5 Consumo de adhesivo pañal grande

## COMENTARIOS

TOALLAS PROTEX Y CONFEM: En esta línea ya se han definido los parámetros de operación para mantener el rendimiento óptimo de adhesivo, lo cual se puede apreciar en las visitas de mayo a noviembre. Además se ha obtenido menor aplicación que con el adhesivo de competencia.

TOALLAS CONFIANCE Y SURE & FREE: Estas toallas con tres líneas han permanecido con aplicaciones desde 0.4 g. para obtener el mejor rendimiento de adhesivo. Los valores funcionales de las diferentes toallas se encuentran hacia los límites bajos del mercado, donde se tienen valores de peel (resistencia entre dos sustratos a ser despegados) de 70 – 150 g. Las toallas de dos líneas se encuentran en un promedio de 80 g., mientras que las de tres se encuentran de 100 – 120 g. En todos los casos muestreados no se obtuvo transferencia de adhesivo.

PAÑALES MEDIANO Y CHICO: En estos productos se han detectado variaciones en la cantidad aplicada, sin embargo podemos establecer como un primer objetivo 1.8 g. por pañal mediano (sin considerar la aplicación a pulpa) y pañal chico de 1.2 a 1.4 g. por pañal.

PAÑAL ADULTO: Para este producto se encontraron los parámetros adecuados para aplicar cantidades de 4.5 a 5.0 g. Por pañal ya que en ocasiones se llegaron a detectar cantidades hasta de 6.0 g. por pañal. Serán necesarias más auditorías a esta línea para verificar las condiciones óptimas. Los valores funcionales de los pañales arrojan un 25 % de creep (corrimiento de elásticos), lo cual se encuentra dentro de los valores encontrados en el mercado para pañales similares. Los valores de adhesión para pañales mediano y chico son buenos, mientras que los de pañal de adulto son bajos, aunque cabe mencionar que se han encontrado valores de resistencia bajos en la tela no tejida de estos pañales.

## VALORES FUNCIONALES

**Tabla 2.4      Valores funcionales de adhesión**

PROPIEDAD	SUABEBE MEDIANO	BABY DRY MEDIANO	SUAVISEC ADULTO
CREEP DER	28.75 %	30.40 %	N/A
CREEP IZQ	18.00 %	21.50 %	N/A
ADHESION I	620 g.	640 g.	320 g.
ADHESION II	690 g.	746 g.	270 g.

### OBJETIVOS PARA 1998

Mantener el consumo en las líneas de toalla en base a las condiciones de operación establecidas. Se ha obtenido en comparación a las condiciones con el adhesivo de competencia un ahorro del 25 % en cantidad aplicada de adhesivo.

Eficientar el rendimiento en las líneas 7 y 10 de pañales.

**PAÑAL MEDIANO:** En la línea 7 se ha detectado un incremento de aplicación de adhesivo de hasta 2.5 g/pañal. Se sugiere aplicar de 1.8 a 2.0 g/pañal. Las condiciones de temperatura y bomba serán establecidas durante el mes de enero.

**PAÑAL CHICO:** Para este pañal se sugiere aplicar de 1.2 a 1.4 g/pañal. También se fijarán las mejores condiciones durante el mes de enero.

**PAÑAL DE ADULTO:** En la línea 10 se detectaron variaciones en la aplicación de adhesivo hasta de un 50 % . Para esta línea se sugiere una cantidad de adhesivo de 4.5 a 5.0 g/pañal.

**LINEA 1:** En esta línea se ha tenido poco seguimiento por lo que se intensificarán las auditorías para detectar oportunidad de mejora y la cantidad de adhesivo por aplicación.

## **SERVICIO DE APOYO PARA 1998**

- ✓ Capacitación teórico práctica a operadores y supervisores
- ✓ Colocación de letreros con las condiciones óptimas de operación – mantener condiciones
- ✓ Auditorías en las líneas cada 15 días
- ✓ Capacitación intensiva en adhesivos para toallas y pañales en planta Monterrey. ( 2 días )



### III. MANEJO DE LAS OBJECIONES

Las objeciones en esta profesión son la esencia misma del proceso, su resolución es el termómetro indicador de una realidad, inyectan pasión, energía, concentración. Una venta sin objeciones, nos deja plenos de impotencia por reconocer nuestra posición verdadera frente a los clientes, ante nosotros mismos, ante la competencia.

Enfrentarlos y resolverlos refuerza el espíritu combativo, afirma convicciones y desde luego promueve resultados. No resolverlos obliga a la reflexión, planeación, y al perfeccionamiento de la mecánica de aplicación, esto en algunas ocasiones nos dejara mejores enseñanzas, sin embargo, en la medida que cometamos la menor cantidad de errores, nos permitirá un mejor y más rápido posicionamiento dentro del mercado.

La solución de una objeción dentro del proceso de venta, es lo que marca la diferencia entre un gran vendedor y un vendedor solamente, un gran vendedor sabe de antemano que deberá mantenerse siempre alerta enterado de principio a fin de todo el proceso de venta incluyendo el conocimiento de

- Productos que se ofrecen
- Aplicaciones en línea
- Competencia
- Precios en el mercado
- Productos finales del cliente
- Pros y contras de sus productos y servicios
- Tendencias de mercado
- Etc

El enfoque para manejar las objeciones que describimos se basa en los tres principios básicos para una venta productiva

## Principio

## Implicación

Centrarse en el cliente

Concentrarse en entender el punto de vista del cliente cuando presenta una objeción

Ganarse el derecho a proseguir

Alentar al cliente a hablar acerca de la fuente de la objeción y tratar de entenderla  
Al comprender la

Objeción del cliente, se ganara el derecho a resolverla Resolver la objeción nos da el derecho de proseguir con la visita.

Persuadir involucrando al cliente

Si el cliente está en desacuerdo, es señal de que por lo menos esta involucrado en el proceso de compra. Al manejar las objeciones, se debe asegurar de mantener al cliente involucrado escuchando todos sus comentarios, aun si nos hacen sentir incómodos

Las objeciones se presentan casi en todo el proceso de venta, pueden surgir en cualquier etapa del proceso, no solo al inicio o al final Cuando los clientes manifiestan objeciones, estas deben de resolverse a la brevedad posible de lo contrario el momento de venta puede perderse y nuestros esfuerzos perderan efecto mientras más tiempo pase

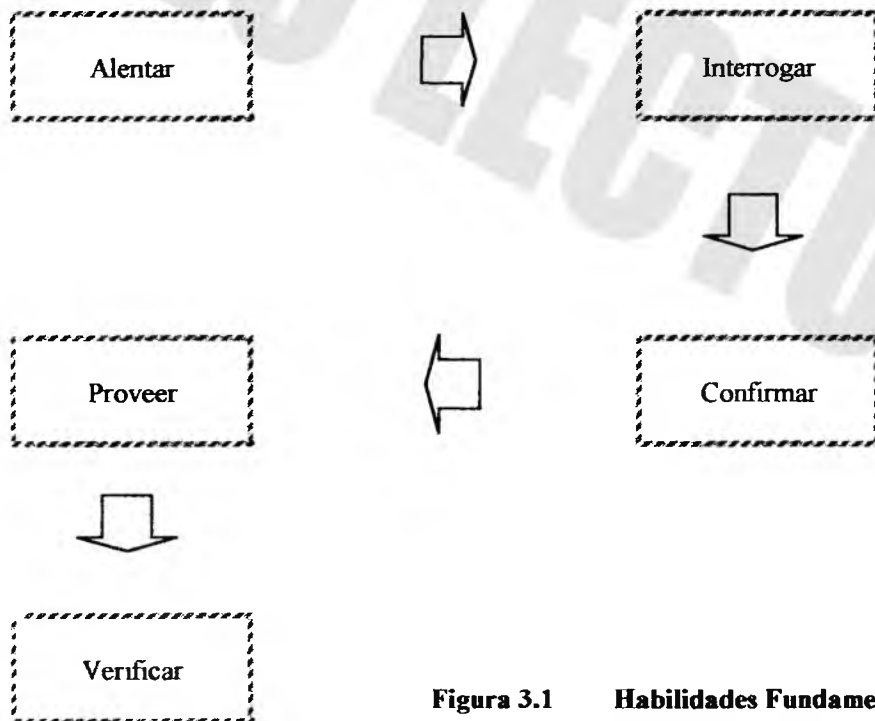
Las objeciones son potencialmente beneficiosas

- Son una parte natural del sistema de compra Obtener respuesta a las preguntas y resolver dudas es un patrón de conducta normal en la compra

- Revelan las preocupaciones del cliente y proporcionan una buena oportunidad para estimular al cliente a involucrarse en la visita de venta. Si las objeciones son bien manejadas, pueden resultar en una mayor confianza y una relación más sólida entre cliente y proveedor
- Muestran que el cliente esta actualmente interesado, ya que alguien que no tiene interés puede no molestarse en presentar objeciones. Un cliente que no muestra reacción o que guarda sus objeciones, difícilmente comprara un producto nuestro

### 3.1 METODO PARA EL MANEJO DE LAS OBJECIONES

El método para manejar las objeciones, consiste en utilizar las habilidades fundamentales en la siguiente secuencia: alentar, interrogar, confirmar, proveer y verificar. Si bien alentar se presenta como el primer paso, es importante para el vendedor alentar al cliente a lo largo de todo el proceso.



**Figura 3.1 Habilidades Fundamentales**

## **ALENTAR**

Alentar al cliente es el primer paso. Alentar también es el paso más importante y difícil debido a que es contrario a lo que la mayoría de la gente hace cuando se siente atacada, donde la tendencia es a defenderse. El vendedor puede querer responder a la objeción de inmediato o ignorarla por completo, sin embargo esto es erróneo.

Es conveniente no responder a la objeción en este momento. En cambio, centra el derecho del cliente a objetar y a indicar su voluntad nos permite saber todas las reservas de él.

Alentar al cliente y mostrar comprensión, tratar de entender como se siente el cliente colocándose en su lugar. Mostrar comprensión diluye el antagonismo o la resistencia, y transforma la situación de confrontación en resolución de problemas mutuos.

El paso de alentar también le otorga al vendedor una oportunidad de pensar en la mejor manera de resolver la objeción del cliente. Las declaraciones tales como:

- Entiendo como eso puede preocuparle
- Lo escucho
- ¿Podría decirme más al respecto?

Son ejemplos de cómo es que podemos alentar a nuestros clientes. Hay que notar sin embargo, que alentar al cliente no significa estar de acuerdo con él.

Los puntos clave para recordar en el paso de alentar son:

- Cuando se tenga una duda, es mejor solicitar al cliente, que elabore su idea
- Si bien alentar es el primer paso, es una habilidad que el vendedor debe utilizar a lo largo del proceso de las objeciones.

## **INTERROGAR**

Después de alentar al cliente para que elabore su idea, es conveniente formular algunas preguntas para aclarar la objeción.

Los vendedores a menudo fracasamos en obtener las reservas importantes de un cliente acerca de un asunto en particular. Con frecuencia la objeción real es diferente de lo que el cliente expresó al principio, formular preguntas para descubrir la preocupación específica del cliente. Por ejemplo, podríamos decir

- ¿Porqué le preocupa eso?
- ¿Cuales son sus expectativas?

Los puntos clave para recordar en el paso de interrogar son

- No debemos asumir de inmediato que entendemos la objeción, muchos vendedores creamos problemas debido a que pensamos entender la verdadera objeción cuando en realidad no es así. Solo después de asegurarnos de haber escuchado la verdadera objeción debemos avanzar al siguiente paso.
- No elaborar demasiado la etapa de interrogar ni someter al cliente a un examen.
- Continuar alentando al cliente a lo largo de la etapa de interrogar para mantenerlo involucrado.

## **CONFIRMAR**

Una vez que el cliente haya comenzado a hablar sobre la naturaleza de la objeción y nosotros pensemos que realmente entendemos, únicamente tenemos que verificar la comprensión del problema antes de responder. Debemos conocer lo que el cliente piensa y demostrar que entendemos antes de proseguir. La regla general es simple

Debemos especificar

- Resumir lo que hemos escuchado
- Verificar la comprensión con nuestro cliente

## **PROVEER**

Al descubrir la razón de la objeción del cliente, estamos ahora preparados para reaccionar. Debemos responder la objeción de la manera más específica posible. Las objeciones y las respuestas apropiadas a las mismas por lo general caen en una de cuatro categorías, que presentamos a continuación.

Si la objeción es

- Un malentendido o equivocación, aclarar o explicar
- Una estancia de escepticismo, demostrar la validez de nuestro producto o servicio mediante ejemplos, referencias, demostraciones y otras evidencias sólidas
- Una real desventaja, mostrar como las ventajas deberán superar a la desventaja
- Una real queja, mostrar nuestra sensibilidad con un plan de acción para atenderla

## **VERIFICAR**

Es importante verificar para ver si la objeción del cliente ha sido resuelta. Podemos preguntar directamente si nuestra respuesta ha sido satisfactoria. De no ser así, comencemos nuevamente el proceso alentando al cliente y formulando preguntas para identificar la real objeción.

Asegurarse que la objeción ha sido resuelta en su totalidad.

## **3.2 COMO RESPONDER A LAS OBJECIONES**

Una vez que se haya determinado la razón de la objeción del cliente empleando las habilidades de alentar, confirmar, podemos proporcionar una respuesta apropiada a la objeción. La mayoría de las objeciones pueden clasificarse en una de las cuatro categorías generales enumeradas a continuación.

### **3.2.1 MALENTENDIDO O EQUIVOCACION**

El cliente no entiende o no entendió el producto o servicio, o ha sido mal entendido. Los malentendidos son comunes, en especial cuando se refieren a productos o servicios complejos. Aunque se haya hablado con claridad, la gente no siempre escucha a lo que dice, de modo que pueden producirse mal entendidos.

En tales casos, es importante aclarar el malentendido o proveer la información que falte. Si la objeción se relaciona con un área ajena, se debe recurrir a las fuentes para resolverlas. Es decir:

“De modo que su preocupación es que nuestro espesante no brinda el grado de acidez a la mezcla de pintura, bueno tenemos en nuestra línea de productos alternativas que se pudieran utilizar y los cuales proporcionarían diferentes grados de espesamiento en el producto final.”

### **3.2.2 ESCEPTICISMOS**

El cliente no está convencido de que nuestro producto o servicio hará lo que dice. El cliente está siendo cauteloso o está buscando más información. Si la objeción revela escepticismo, debemos probar que el producto o servicio puede funcionar. Para ello debemos proveer estadísticas, conducir a pruebas piloto, proporcionar el juicio de los expertos o hacer referencias a clientes satisfechos. Podríamos decir:

“ Entendemos que es importante para usted tener servicio de manera continua, bueno nuestro sistema denominado “Programa de Valor Recibido “ nos permitirá estar en contacto continuo con el proceso, ya que lo tenemos agendado y estaremos a visitarle dos veces por semana con nuestro departamento técnico “

### **3.2.3 REAL DESVENTAJA**

El cliente tiene una razón válida acerca de alguna desventaja en nuestra propuesta, es decir un área en la que nuestro producto o servicio no cumple con las expectativas o necesidades del cliente Precio, especificaciones de funcionalidad o requisitos de entrega son reales desventajas comunes Es conveniente mostrar como las ventajas de nuestro producto o servicio superan las desventajas que nuestro cliente ha citado Podríamos decir

“ Si, efectivamente nuestro precio es mas alto, mas sin embargo hemos visto en lo resultados obtenidos de las diferentes pruebas en sus lineas, que se han disminuido considerablemente los rechazos, así como los paros de maquina por la mayor calidad en el adhesivo que ahora tenemos, esto implica seguramente una mayor productividad y una mayor confianza en el proceso Además nuestro programa de servicio que hemos organizado con su planta complementara y justificara nuestros precios ”

### **3.2.4 REAL QUEJA**

El cliente puede haber tenido alguna experiencia con un producto o servicio Por ejemplo, el cliente puede quejarse de que el vendedor anterior fue insensible o irresponsable, es importante escuchar a la queja del cliente y mostrarle como pensamos impedir que el problema vuelva a presentarse Podríamos decir

“Ya veo, siente que el último vendedor no fue claro acerca de las reglas de devolución, de modo que se quedo con muchos artículos que no pudo devolver Para evitar que esto vuelva a suceder, le daré una declaración escrita de nuestra política de devolución y me asegurare que entienda los términos antes de hacer la compra “



Lo anterior es solo un ejemplo, sin embargo existe un sin número de quejas y objeciones en el desarrollo de un cliente, para lo cual es importante que nuestra mente así como nuestra actitud este totalmente consciente a la búsqueda constante de soluciones a veces planeadas y muchas otras imprevistas.

Las quejas en algunas ocasiones son solamente un reflejo que el ser humano manifiesta en la compra de algún bien o servicio, sin que necesariamente exista un motivo real para ella. Por lo anterior exista o no deberemos ser lo suficientemente honestos y creativos cuando estas sean manifestadas por nuestros clientes y darles solución inmediata.

Una de las objeciones clásicas en todos los ámbitos comerciales es “El precio de venta” La fijación del precio de venta no es un arte ni mucho menos una ciencia, pero si es importante saber que los factores económicos competitivos y los de mercado cambian rápidamente, el precio debe fijarse en función de los factores que se encuentran al alcance en un momento dado y de las predicciones sobre el futuro cercano

Así mismo, la decisión sobre el precio que ha de fijarse debe tomar en cuenta cada mercado en particular, puesto que los factores económicos y competitivos que pueden afectar el valor potencial de nuestro paquete de servicios y productos son diferentes en cada momento. Además, si alguno de los componentes de la oferta es débil, como por ejemplo, servicio técnico inadecuado, calidad inconsistente, predominio del personal que recibe los pedidos con respecto a los profesionales de venta, etc. Esto tendrá un impacto definitivo sobre los precios que debemos fijar

Generalmente existen numerosos objetivos involucrados e interrelacionados entre los cuales se encuentran:

- Obtener beneficios a corto y a largo plazo
- Obtener un nivel de ganancias tal que pague dividendos en efectivo y en acciones, que genere suficientes fondos para ampliar la planta, adquirir nuevos equipos y expandir los programas de desarrollo e investigación etc

- Lograr estabilidad en los precios
- Lograr para la compañía la imagen deseada
- Obtener la participación deseada en el mercado

Por supuesto el logro de una relación óptima entre el costo, el precio y el volumen es inherente a todos los objetivos

Cuando un cliente compra un producto, pasa por el complejo proceso de sopesar el precio del producto y los beneficios que estima recibir, los costos, los riesgos y el valor de uso del producto. Si el cliente piensa de esta manera cuando analiza una compra, tiene mucho sentido que su proveedor tenga presente estos mismos aspectos en el momento de fijar los precios

En este sentido los proveedores deben comprender acerca del uso que los clientes darán a los productos, los beneficios de rendimiento y las diferentes variables de costo que perciben, tales como el riesgo de que el producto falle. Evidentemente esto no es un proceso fácil y se requiere muchos cálculos de última hora

La idea fundamental de nuestro enfoque basado en el cliente puede parecer muy simple. El cliente sopesa los beneficios y los costos de la adquisición de un producto. Si los beneficios superan los costos y si el producto en particular ofrece la mejor relación costo-beneficio, el cliente compra el producto. A pesar de que el concepto es simple, es difícil llevarlo a la práctica.

“ Y también es difícil definir los beneficios y los costos del producto en los términos de la perspectiva del cliente ”

De la misma manera en que se presenta un problema de orden semántico y de percepción para distinguir

- Valor agregado
- Valor de uso
- Valor de intercambio

También se presentan problemas similares para distinguir los términos que se manejan en el momento de fijar precios:

- El precio no es valor
- El costo no es un precio

Los costos del cliente deberán constituir la mayor preocupación del vendedor, pues son la mayor preocupación del cliente; reflejan sus necesidades y sus deseos. Los costos de un proveedor normalmente no son los costos de su cliente. Los precios deben basarse en el valor percibido y en el valor real.

Una buena práctica para fijar precios deberá contener la filosofía orientada hacia la satisfacción de las necesidades del cliente.

- El precio que fijamos a nuestros productos representa solo una pequeña fracción de los costos del cliente
- El objetivo de la exclusividad de nuestro producto es reducir los costos generales del cliente
- La manera en que el cliente percibe el valor de nuestro producto, determina el precio que está dispuesto a pagar

- Si el cliente piensa sinceramente que nuestro precio es demasiado elevado, es porque no ve o no comprende el valor agregado o el valor de uso que le ofrece nuestro producto
- El valor es el paquete completo de beneficios que proporcionamos al cliente, por un precio que refleja fielmente ese valor
- El valor es la solución que proponemos para resolver el problema del cliente y viene incluido en el mismo precio
- El precio dividido entre el valor equivale al costo para el cliente

SOLO LECTURA

PRECIO / VALOR



COSTO PARA EL CLIENTE

Desde el punto de vista del cliente, si

PRECIO 100 / VALOR 90



COSTO PARA EL CLIENTE 111

Entonces el precio es demasiado elevado

Pero si

PRECIO 100 / VALOR 110



COSTO PARA EL CLIENTE 090

El costo que el cliente percibe es menor debido a que el valor aumento

### **3.3 POR QUE ES IMPORTANTE DAR A CONOCER EL VALOR DE UN PRODUCTO CUANDO HABLAMOS DE SU PRECIO.**

Los expertos afirman que la mayoría de los problemas relativos a precios, surgen como consecuencia de la información "asimétrica" (Asimetría significa que no es simétrica, es decir que los términos no pueden intercambiarse sin alterar el resultado)

Dentro de las ventas profesionales cuando se incorpora el valor de uso a la calidad y al servicio adquiere mayor importancia en los mercados industriales

El juicio de valor sobre cuan justo es un precio puede verse distorsionado por la mucha o poca información que los compradores y vendedores tengan acerca del producto y del uso previsto para él. Cuando hay un desequilibrio entre la información que tiene el comprador y el vendedor, el intercambio de información es “asimétrico” y afecta la posibilidad de llegar a un acuerdo en lo que respecta al precio. Si los compradores no pueden identificar la calidad del producto que se ofrece (es decir su valor total), deberán comprar sobre la base de un parámetro de calidad promedio.

Evidentemente esto representa un problema para los vendedores de productos, cuya calidad sea superior a la calidad promedio. Los compradores que no estén bien informados no estarán dispuestos a pagar más del costo de la calidad promedio, lo cual obligará al proveedor de calidad superior a depreciar esta, a retirar su producto del mercado o aceptar un precio que reducirá, probablemente sin necesidad sus márgenes de ganancia.

A continuación mencionaremos el caso de “Conservas La Costeña” cliente de National Starch y que permitirá ejemplificar la aplicación de los conceptos teóricos antes mencionados para enfrentar y solucionar las objeciones.

Con más de 75 años en el mercado, Conservas La Costeña es el más grande productor de conservas en América Latina, su línea de chiles ha logrado consolidarse en el gusto de la gente, consideran después de algunos estudios de mercado que tienen más del 85 % de participación, por otro lado, el negocio por necesidades propias del éxito ha permitido la instalación de otra planta productora, la cual produce, frijoles enlatados, salsa catsup, mermelada, vinagre y mayonesa.

La marca de frijoles La Costeña fue todo un éxito, ya que pudo desplazar en muy poco tiempo a sus competidores, entre los que podemos mencionar a frijoles La Sierra, quien prácticamente había monopolizado el mercado años atrás.

El concepto de negocio podría resumirse como práctico, ingenioso e innovador, ya que después del fallecimiento del fundador don Vicente López Resines el relevo fue tomado por sus hijos Vicente y Federico López Rodea en el año de 1994.

Con ideas frescas el negocio dio un giro total, de tal manera que se inyectaron recursos tecnológicos de punta en las líneas, llegando a robotizar todo el proceso productivo. De igual manera y con el fin de abatir costos y optimizar el abasto, se adquirieron pequeñas empresas que suministran insumos como el cartón para los empaques, se instaló una planta dentro de la misma fábrica productora de lamina para generar los envases de lata, además también se negocio con los ejidatarios productores de Chile sus cosechas hasta por cinco años.

El no tener sindicato garantiza la estabilidad contractual de los trabajadores, aquí todos son empleados de confianza evitando así problemas latentes como huelgas. En fin esta serie de movimientos han logrado reducir sus costos de manera significativa, colocándose muy por encima de sus más cercanos competidores como por ejemplo. Herdez, La Sierra, Del Monte, San Marcos etc.

Para la gran mayoría de proveedores Conservas La Costeña, es un cliente de lujo ya que independientemente de los altos volúmenes de consumo, sus pagos son a ocho días, lo cual considerando la difícil situación económica que prevalece en nuestro país es prácticamente pago de contado.

La relación de negocio entre National Starch y Conservas La Costeña, inicia a fines de 1996, fecha en la que conocimos al Ingeniero Eduardo Ramón Jiménez, gerente de Mantenimiento de la planta de Chile. El volumen total de consumo para sus dos plantas en ese entonces era de 14 toneladas de adhesivo, de las cuales hoy en día se le venden un promedio de 12 toneladas.

El trabajo no fue fácil, ya que competimos en contra de por lo menos media docena de fabricantes de pegamentos.

La primera oportunidad que tuvimos fue cuando estaban teniendo problemas de apertura de cajas de Chile en el mercado, utilizando un adhesivo de Resistol, quien había tenido bajas importantes en su calidad en los últimos meses. Este problema había significado grandes devoluciones para La Costeña.

Después de efectuar las primeras demostraciones en línea con nuestro adhesivo y haber comprobado la funcionalidad del mismo, la primera objeción fue el precio, ya que representaba un 16 % por encima del precio que actualmente ellos tenían de nuestra competencia. Para un volumen de 8 toneladas era importante

Las objeciones de precio dentro de cualquier proceso de venta, son las más comunes y se convierten en un problema de diario, sobre todo para empresas que liderean los mercados internacionales, quienes mantienen políticas estrictas, rígidas y en algunas ocasiones arrogantes

La respuesta de nosotros ante tal objeción, fue solicitar la oportunidad de demostrar primero que podíamos dar solución técnica a su problema, es decir, la abertura de cajas, y en segundo lugar demostrar como el precio tendría que intercalarse de manera positiva en el proceso, evaluando el paquete global de nuestra oferta como, calidad, servicio, rendimiento y precio

Ejemplificando con números obtenidos después de una primera auditoria en línea tenemos

**TABLA 3.1 COMPARATIVO DE COSTOS INICIALES**

	COMPETENCIA	NATIONAL STARCH
PRECIO \$/kg	16 00	18 56
RENDIMIENTO g/caja	5 4	X

Fuente Programa de Valor Recibido aplicado a Conservas La Costeña por National Starch

En este punto de la auditoria el volumen de consumo era de 7 toneladas, además de un alto % de rechazos en el mercado



Aplicando el precio unitario al volumen total de consumo, el cliente comentó lo siguiente

Competencia  $(16\ 00\ \$/\text{Kg}) (7000\ \text{kg}/\text{mes}) = 112,000\ \$/\text{mes}$

National Starch  $(18\ 56\ \$/\text{Kg}) (7000\ \text{kg}/\text{mes}) = 129,920\ \$/\text{mes}$

Si compro tu producto en estos momentos yo tendré que gastar la cantidad de \$ 17,920 mas por mes, lo cual la dirección no me lo autoriza.

Señor cliente argumentamos, sus costos son parte de nuestra preocupación sabemos lo importante que significa no incrementarlos Si usted nos permite continuar, estamos completamente seguros que lejos de gastar esos \$ 17,920 mas, usted estará gastando menos de lo que actualmente desembolsa.

Quizás esté usted pensando señor cliente que lo mismo le dicen otros proveedores, sin embargo en nuestra experiencia dentro de una compañía líder por mas de 100 años nos dan la seguridad de ofrecerlo. Piense usted en esos rechazos que se han producido por parte de sus clientes

Finalmente después de las evaluaciones en línea pudimos obtener los siguientes números, sin olvidar haber solucionado el problema de abertura de cajas, desarrollando un adhesivo con un mayor punto de fusión, el cual ofrece una mayor resistencia al esfuerzo

**TABLA 3.2 COMPARATIVO DE COSTOS FINALES**

	COMPETENCIA	NATIONAL STARCH
PRECIO \$/Kg	16 00	18 56
RENDIMIENTO g/caja	4 4	2 18

Fuente Programa de Valor Recibido aplicado a Conservas La Costeña por National Starch

Lo anterior quiere decir que se redujo un 50.6 % el consumo en línea

$$(70 \text{ toneladas}) - (50.6\%) = 34.0 \text{ toneladas / mes con National Starch}$$

Por lo tanto

Competencia  $(7000 \text{ kg./mes}) (16.00 \text{ \$/Kg}) = 112,000 \text{ \$/Kg}$

National Starch  $(3460 \text{ kg./mes}) (18.56 \text{ \$/Kg}) = 64,218 \text{ \$/Kg}$

Nuestro comentario al cliente finalmente fue Hemos reducido un 74.4 % sus gastos mensuales por concepto de adhesivo y sus rechazos por concepto de cajas abiertas ya no existen

A continuación se muestra el reporte del Programa de Valor Recibido presentado a este cliente como un resumen de 1998, presentado a través de un paquete comercial como lo es Power Point

## Programa de Valor Recibido

Conservas La Costeña & National Starch



Resumen de Auditorías de Operación  
Enero / 98 - Febrero / 99

## **Objetivo**

- Presentar resumen de las auditorías de operación, del Programa de Valor Recibido, identificando áreas de oportunidad de mejora.
- Presentar variaciones en el consumo de adhesivo.
- Presentar Servicios de Apoyo para 1999

## Linea 2

### Consumo de Hot-Melt 434-2821

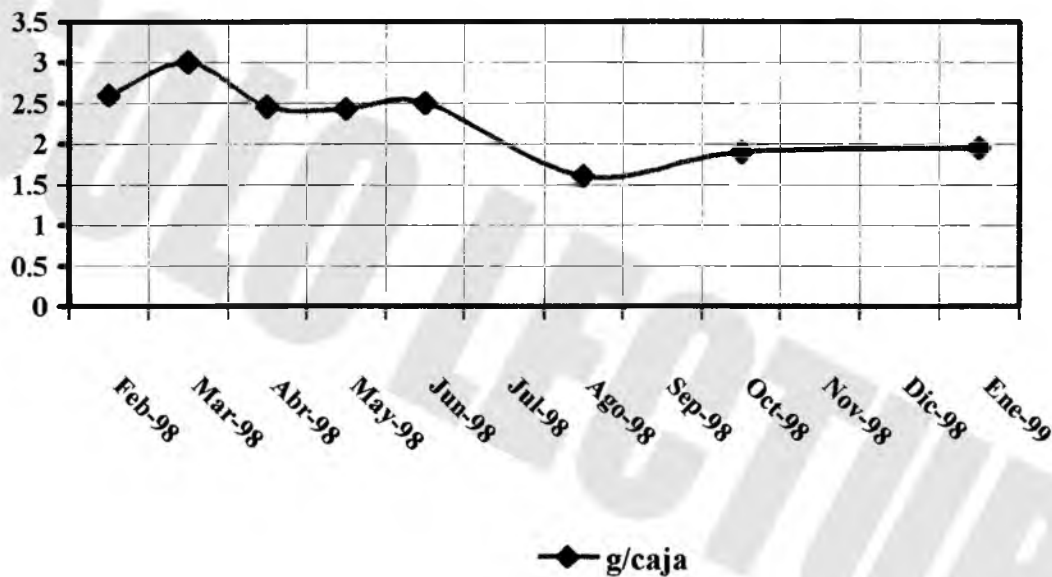


Figura 3.2 Consumo de hot-melt 434-2821

Limites Recomendados :

Inferior : 1.0 g

Superior: 3.5 g

## Consumo Desglosado de Adhesivo por Caja

g/caja

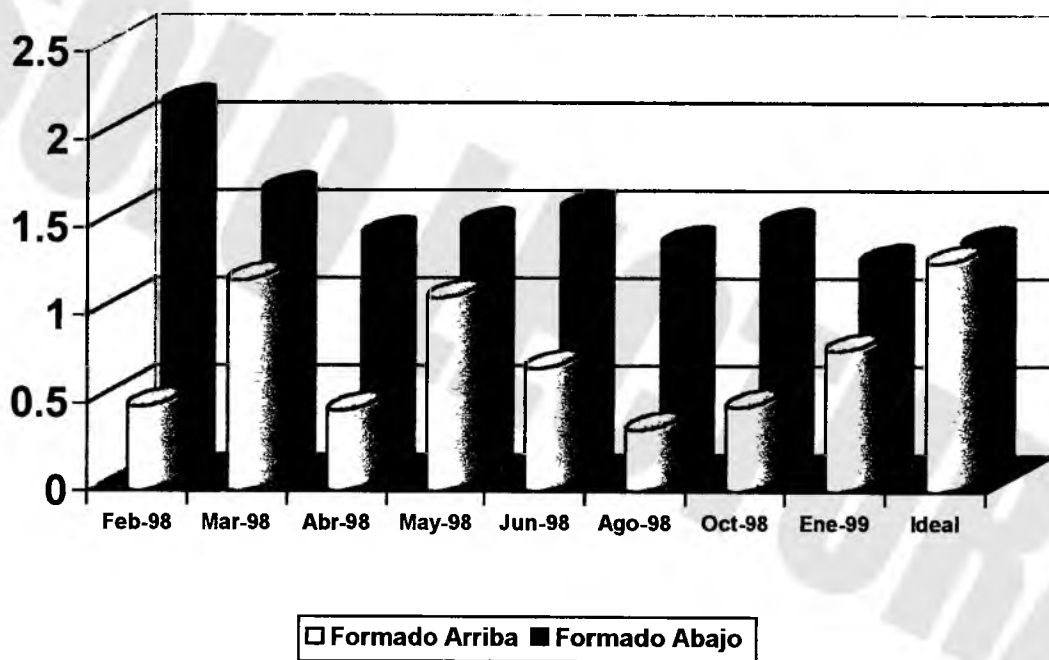


Figura 3.3 Consumo desglosado de adhesivo por caja

## Análisis de los Consumos

**TABLA 3.3 ANALISIS DE LOS CONSUMOS**

	Consumos Promedio de Adhesivo (g/caja)		
	Formado	Cerrado	Total
Actual 98	0.739	1.464	2.176
Ideal*	1.5	1.5	3
%Diferencia	-50.7	-0.4	-27.46

↓  
**Debajo de la  
recomendación**

Donde:

Ideal\* = Es un promedio del consumo recomendado

## Temperaturas de Aplicación de hot-melt en Línea

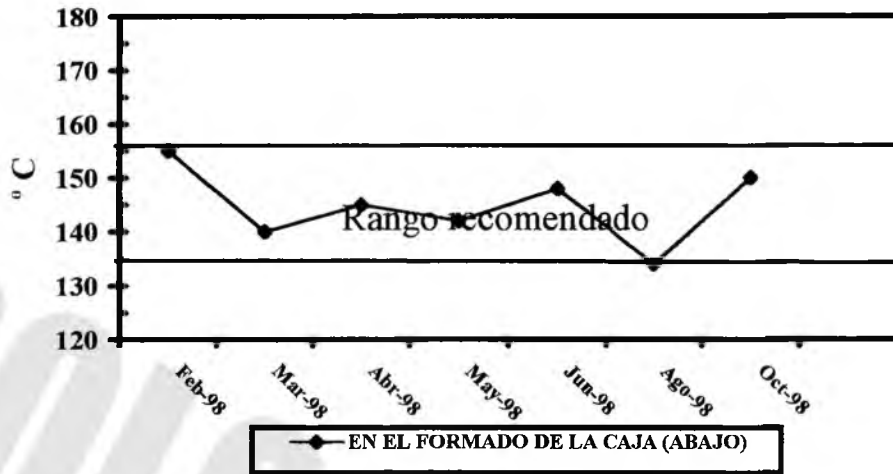


Figura 3.4 Temperatura de aplicación de hot-melt en el formado de caja

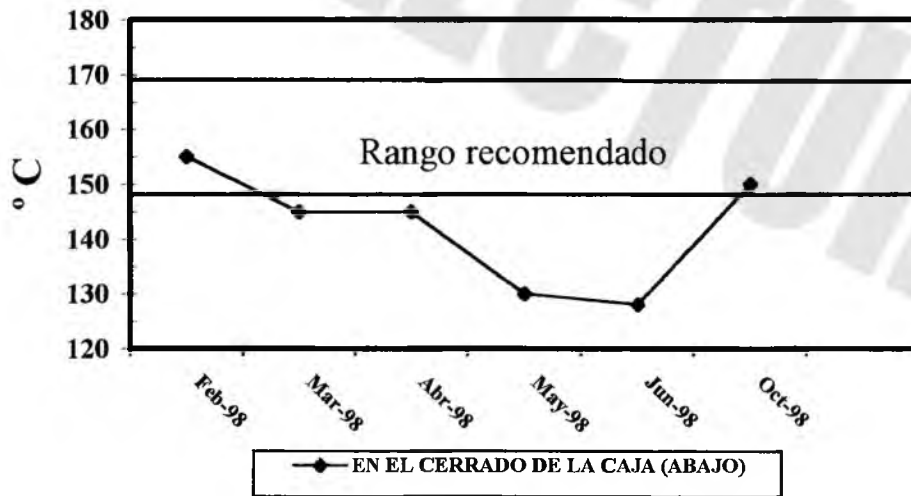


Figura 3.5 Temperatura de aplicación de hot-melt en el cerrado de caja



## **Observaciones Generales**

- **TEMPERATURA** : Se observa que en la línea 2 tanto en la operación de formado de la caja como la de cerrado se han dado ciertas prácticas de utilizar bajas temperaturas de 155-145 °C., por lo que se recomienda ajustar las temperaturas a 150-170 °C., con el objeto de ajustar el consumo de adhesivo, asegurar la penetración en el sustrato, disminuir la formación de hebra y evitar el riesgo de cajas despegadas.
- **PRESION DEL SISTEMA** : Como consecuencia de utilizar temperaturas muy bajas se han utilizado altas presiones en los equipos fundidores, se recomienda bajar la presión de aire en los equipos y ajustar así el consumo de adhesivo. Por otro lado esta medida permitirá dar seguridad al uso y manejo de los equipos fundidores.
- **CONSUMO DE ADHESIVO** : Aun que los cordones de adhesivo están bien centrados y localizados se observa que el consumo de adhesivo está muy mal distribuido, ya que en la parte de abajo de la caja casi no se aplica adhesivo y en la parte de arriba se aplica casi el doble y aun así el consumo mas o menos se acerca a lo recomendado. En general se observa que la tendencia es aplicar cordones largos y muy delgados sobre todo en la sección de formado de la caja, por ello se tiene poco consumo de adhesivo. Se recomienda subir las temperaturas, acortar los cordones y revisar que las boquillas no estén tapadas o dañadas.

**BOQUILLAS** : Se observa que alguno de los cordones de adhesivo son excesivamente delgados y esto es porque las boquillas se encuentran tapadas, se recomienda mantenimiento y limpieza.

## **Areas de Oportunidad**

- ✓ Optimizar la aplicación del adhesivo: Controlando las condiciones de operación y distribuyendo de manera uniforme el consumo total de adhesivo, realizando ajustes de los equipos en el momento de las auditorías de National Starch.
- ✓ Optimizar el consumo de adhesivo : Distribuyendo bien la cantidad aplicada y aumentando un poco el consumo sobre todo en la parte inferior de la caja.
- ✓ Establecer un programa de mantenimiento preventivo para los equipos de aplicación

## **Servicios de Apoyo para el presente año**

- ❖ Cursos de capacitación teórico - prácticos al personal de operación de máquinas, supervisores y personal de mantenimiento.
- ❖ Auditorías de operación con la implementación de los ajustes necesarios para optimizar la operación de cerrado de caja.
- ❖ Desarrollo de los adhesivos tanto para el traslape de la etiqueta como para el levantamiento de la misma en las máquinas llenadoras de chiles.

## **Curso de Capacitación**

### **Temario**

- ¿Quién es National Starch?
- Conceptos básicos sobre adhesivos y adhesión
- Propiedades funcionales de los adhesivos
- Propiedades físicas y químicas de adhesivos hot-melt
- Composición típica de adhesivos hot-melt
- Mecanismos de carbonización y gelado
- Tecnología de aplicación para cerrado de caja con adhesivos hot-melt
- Mantenimiento preventivo

#### **IV. EXPLORACION DE LAS NECESIDADES**

Las necesidades de nuestros clientes son la razón de ser de todo proveedor, la satisfacción de las mismas se convierten en la parte medular de los negocios, por ello las empresas hoy en día están mas preocupadas que nunca en el desarrollo de técnicas profesionales que permitan la obtención de información confiable para sustentar las respuestas que nuestros clientes requieren para el mejor funcionamiento de sus empresas

Sin lugar a duda el método para la venta eficaz nos proporciona abundante información sobre como hacer progresar una situación de venta

##### **PRINCIPIO**

##### **IMPLICACION**

Centrarse en el cliente

Ayudar a los clientes a analizar sus situaciones actuales y elaborar declaraciones de necesidad claras para resolver sus problemas

Ganarse el derecho a proseguir

Reunir información valiosa sobre que problemas los clientes están tratando de resolver en lugar de lanzar nuestros productos

Persuadir Involucrando al cliente

Ayudar a los clientes a articular sus situaciones y problemas en lugar de definirles sus necesidades

#### **4.1 NECESIDADES PRINCIPALES**

Nuestros clientes tienen una extensa gama de necesidades, pero muchas de ellas pueden clasificarse en dos amplias categorías

- Necesidades de aumentar algo
- Necesidades de disminuir algo

#### **4.1.1 AUMENTAR ALGO**

Nuestros clientes pueden necesitar aumentar factores como los siguientes

- La calidad del producto
- La velocidad de producción
- La eficacia de la publicidad
- La productividad del trabajo de oficina

Podríamos pensar en muchas otras necesidades, inclusive en el deseo universal de aumentar las ganancias

#### **4.1.2 DISMINUIR ALGO**

Nuestros clientes pueden necesitar disminuir

- El costo por concepto de ventas
- El precio de los materiales
- Las reclamaciones de los clientes
- Los problemas de mantenimiento
- Los gastos administrativos

#### **4.2 SITUACION ACTUAL VS SITUACION DESEADA**

Un enfoque que resulta útil para determinar las necesidades de nuestros clientes, consiste en averiguar en terminos simples

¿Qué es lo que el cliente esta tratando de aumentar o disminuir?

Es de gran utilidad pensar en esta necesidad de aumentar o disminuir algo en términos de un proceso orientado a descubrir la brecha que existe entre la situación actual del cliente y la situación que desea alcanzar

En otras palabras, determinar como funciona actualmente la empresa del cliente y como desea finalmente que funcione. Esta brecha podemos visualizarla gráficamente como sigue



**Figura 4.1 Definir una brecha**

#### **AUMENTAR ALGO**

A continuación mencionaremos algunos ejemplos en donde el cliente desea incrementar algo, y de esta manera superar la brecha que existe entre su situación actual y la situación que desea alcanzar

#### **SITUACION ACTUAL**

#### **SITUACION DESEADA**

20 % de participación en el mercado

30 % de participación en el mercado

Oficinas en 10 ciudades

Oficinas en 15 ciudades

Calidad actual de las materias primas

Mejor calidad de las materias primas

Ventas actuales por agente de ventas

Mayores ventas por agente

Cobertura actual del seguro

Mayor cobertura del seguro

Capacidad del sistema computacional

Mayor capacidad del sistema

### **DISMINUIR ALGO**

A continuación encontraremos algunos ejemplos en los cuales el cliente desea disminuir algo y, de esta manera superar la brecha que existe entre su situación actual y la situación que desea alcanzar

#### **SITUACION ACTUAL**

Actuales costos de producción

Tasas de rechazo de 2 %

Despacho de pedidos en 24 hr

Gastos administrativos del 12 %

#### **SITUACION DESEADA**

Menores costos de producción

Tasas de rechazo de 1 %

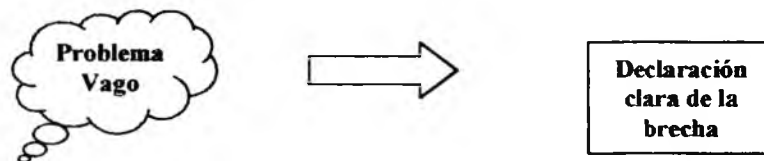
Despacho de pedidos en 18 hr

Gastos administrativos del 10 %

### **4.3 IDENTIFICACION DE LA BRECHA**

No todos los clientes han definido claramente la brecha que existe entre su situación actual y la situación que desean alcanzar

Nosotros podemos desempeñar un papel importante ayudándoles a identificar esta brecha de manera clara y explicativa



**Figura 4.2 Declaración da una brecha**



Con frecuencia deberemos partir de una vaga definición que nos de el cliente acerca de un problema y, mediante preguntas, conducirlo a enunciar claramente sus necesidades. Mientras más concreto y explícito sea el enunciado de las necesidades, mayores posibilidades habrá de que el cliente reconozca la necesidad de emprender alguna acción.

A continuación encontraremos ejemplos de problemas vagamente definidos y de la manera como esos mismos problemas son enunciados con claridad.

#### **PROBLEMAS VAGAMENTE DEFINIDOS**

Debe aumentar la capacidad de almacenamiento en nuestra Planta de Querétaro

Nos toma demasiado tiempo los Embarques de adhesivo

Hay un problema en nuestro departamento de recepción de pedidos. Parece que puede mejorarse en gran medida la eficiencia de la operación.

#### **PROBLEMAS CLARAMENTE DEFINIDOS**

Necesitamos aumentar en 25 % la capacidad de almacenamiento de adhesivo en nuestra planta de Querétaro, con el fin de ofrecer un mejor servicio en la región del oeste medio.

Queremos reducir en 25 % el tiempo necesario para sacar grandes volúmenes de embarques, a manera de brindar mejor servicio a nuestros clientes.

Realmente necesitamos disponer del doble de terminales de computadora para que nuestros empleados sean más eficientes al procesar los pedidos.

La manera en que abordemos la discusión de estos problemas con nuestro cliente dependerá del estilo personal del cliente y de la situación. Deberemos prepararnos para la visita anticipando las posibles necesidades del cliente. Ciertos problemas tienden a ocurrir con frecuencia en determinadas empresas. Por ejemplo, los banqueros que ofrecen servicios de manejo de efectivo pueden prever que, en ciertos tipos de transacciones, la recepción de efectivo y la presentación de comprobantes que pudieran acarrear problemas de sus clientes puede servirle de trampolín a una investigación más detallada de sus necesidades.

Evitar preguntar directamente “¿Cuáles son sus necesidades?” Es posible que el cliente no las conozca o se sienta reacio a comunicarlas por temor a que se le dé un discurso de ventas sobre las excelencias de nuestro producto y sobre nuestra capacidad para satisfacer sus necesidades

Por el contrario deberemos preguntar al cliente cual es su situación actual y cual es la que desea alcanzar, para descubrir así las diferencias entre las dos

Referir a mis destrezas de venta fundamentales Cuando se exploran necesidades es importante preguntar, alentar al cliente a que exprese sus opiniones y confirmar la información que se recibe Formular preguntas que inviten al cliente a expresarse, para poder descubrir así cual es la brecha entre la situación actual y la deseada Estas preguntas son instrumentos muy útiles para descubrir las necesidades de nuestros clientes Cuando pedimos al cliente que analice su situación actual o que especule sobre su situación, lo estaremos motivando a que participe en el diagnostico de sus problemas y en la definición de sus necesidades

Las respuestas que el cliente posiblemente revelen problemas más profundos y aspectos mas importantes que el cliente debe considerar

Cuando formulemos preguntas que requieran respuestas detalladas, deberemos asegurarnos de planearlas de tal manera de que el cliente se sienta motivado a ser comunicativo y explicito Las preguntas que invitan a la reflexión son dificiles de contestar A muchas personas les gustaria saber si existe alguna estrategia ideal para explorar necesidades mediante la formulación de preguntas A pesar de que no se conoce ninguna receta, la clave consiste en tomar siempre en cuenta el nivel de interés del cliente Si el cliente parece estar muy interesado en el tema deberemos continuar desarrollándolo Sin embargo, si el interés del cliente disminuye, el enfoque del tema deberá ser distinto Las mejores estrategias para formular preguntas se basan en aumentar el interés del cliente

Dentro de los mercados que maneja National Starch con el tema de adhesivos industriales, existe uno particular mente importante que es del empaque y conversión en donde se utilizan adhesivos para el cerrado y formado de cajas de cartón corrugado así como para el etiquetado de envases de diferentes materiales como, vidrio polietileno, pet, pvc y en donde se manejan variable como las que se muestran en la siguiente tabla

**TABLA 4.1 EMPAQUE Y CONVERSION**

	Aplicacion Todas las aplicaciones de empaque y conversión
<b>A U M E N T A R</b>	Velocidad de producción Eficiencia Rendimiento Calidad de producto Resistencia a la unión Resistencia a las altas temperaturas Resistencia a las bajas temperaturas Penetración del adhesivo en el substarto Adhesión Estabilidad térmica
<b>D I S M I N U I R</b>	Costo por unidad producida Desperdicios Tasas de rechazo Tiempos de paro de máquina Consumo de adhesivo Generación de humos en los fundidores de adhesivo Carbonización Ensuciamiento de las máquinas en los puntos de etiquetado Despegado de las etiquetas Abertura de las cajas en el mercado

Fuente: Seminario Ventas Profesionales en la industria Mayo 17 a mayo 22 de 1994 Queretaro - Qro  
 Aranal Comercial & National Starch

Otros mercados que National Starch maneja son Sobres, etiquetas, productos desechables, empaques y laminaciones, bolsas cerrado lateral de caja de cartón, cerrado de estuche de caja de cartón, enrollado de tubo de cartón, plegado de cajas, madera, calzado, cigarrillos, auto adheribles y otros. Algunos aspectos que los clientes ocasionalmente desean modificar ya sean aumentando o disminuyendo se ilustran en la siguiente tabla

## MERCADOS –ADHESIVOS

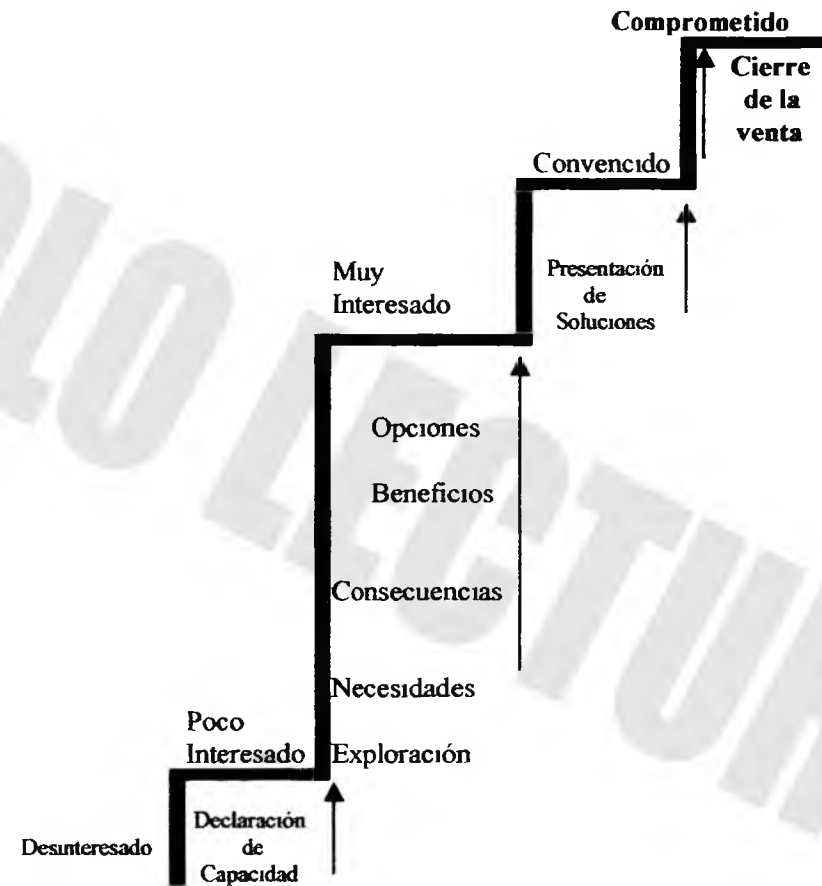
Aumento y disminución en los diferentes mercados de National Starch & Chemical

**TABLA 4.2 DIFERENTES MERCADOS EN ADHESIVOS INDUSTRIALES**

Aplicación	Aumentar	Disminuir
Sobres	Velocidad de rehumectación y adhesión	Arrugas Burbujas
Etiquetas	Resistencia a las arrugas	Manchas
Productos desechables	Integridad de la unión final	Polidistorción
Madera	Fuerza de unión	Tiempo de secado
Papel higiénico y toallas de papel	Fugitividad en el sellado	Manchas
Bolsas	Resistencia a la rotura	Huecos
Cerrado lateral de caja de cartón	Rango de pegajosidad Resistencia al agua	Aberturas Pegado entre cajas
Autoadheribles	Valores de adhesión	Formación de espuma
Enrollado de tubo de cartón	No de tubos por unidad de tiempo	Despegado de puntas
Plegado de cajas	Adhesión a sustratos difíciles	Tiempo de secado

Fuente: Seminario Los Siete pasos del Proceso de Ventas. Octubre 27 y 28 de 1997. Cuernavaca – Mor. Eugene W. Flematt - Unilever

## LOS PASOS DE COMPRA DEL CLIENTE



Fuente: Seminario - Ventas Profesionales en La Industria. Mayo 17 a mayo 22 de 1994. Querétaro - Oro  
Arnal Comercial - National Starch

**Figura 4.3 Pasos de Compra**

Durante el proceso de venta, el cliente atraviesa una serie de pasos de compra. Cada paso refleja cómo se siente el cliente en las diferentes etapas de la relación a medida que progresa la situación de venta.

A cada paso, hay una estrategia de venta que le permite al vendedor ayudar al cliente a avanzar en los pasos de compra.

En muchas situaciones, nuestro cliente puede tener inicialmente poco o ningún interés en nuestro producto o servicio. La estrategia de venta que debemos utilizar para pasar al primer paso es la formulación de una declaración de capacidad. Una declaración de capacidad describe los beneficios de trabajar con nuestra compañía y los relaciona con las necesidades probables de nuestro cliente.

En el primer paso, nuestro cliente puede tener poco interés en nuestro producto o servicio. Para pasar al siguiente paso de compra, debemos explorar y obtener toda la información importante posible acerca del cliente, su situación y las necesidades y problemas que esté tratando de resolver.

Deberemos dedicarle más tiempo y atención a este paso del progreso que ningún otro. Hay tres áreas que necesitamos tocar:

- **Exploración de las Necesidades**. Las necesidades son brechas entre el punto donde se encuentra el cliente ahora y donde desea estar.
- **Exploración de las consecuencias y los beneficios**. Las consecuencias son las implicaciones negativas de que el cliente no cierre las brechas o satisfaga las necesidades. Discutir las consecuencias con el cliente crea en él o ella una sensación de urgencia por tomar acción. Los beneficios son los resultados de que el cliente cierre las brechas o satisfaga las necesidades. Al explorar los beneficios, el vendedor le ayuda al cliente a visualizar la utilidad del producto o servicio a comprar.
- **Exploración de las Opciones**. Las opciones son las elecciones que el cliente debe considerar para cerrar las brechas o satisfacer las necesidades.

En el segundo paso, nuestro cliente tiene un gran interés en el producto o servicio, ahora debemos presentar soluciones. Para realizar una presentación eficaz, es importante relacionar las necesidades del cliente a los beneficios de su producto o servicio.

En el tercer paso, nuestro cliente está convencido de que su producto o servicio satisfará sus necesidades. Para pasar al último paso, deberemos cerrar la venta. El cierre debe ser directo, conciso y sin manipular. Es el resultado lógico de una presentación eficaz.

Un cierre eficaz hace avanzar al cliente al cuarto y último paso, en el que el cliente se compromete a nuestro producto o servicio como el medio para satisfacer su necesidad.

El mayor impedimento para una visita de venta exitosa no es la falta de capacidad para cerrar la venta sino la inclinación a cerrar en el momento equivocado. Por ejemplo, si nuestro cliente está en la etapa de poco interés, no es apropiado presentarle soluciones o cerrar la venta. Aun no nos hemos ganado el derecho.

Por otra parte, puede no ser necesario llevar al cliente por los cuatro pasos de compra. El cliente puede encontrarse en cualquier punto del proceso de compra.

Por ejemplo, si está en la etapa de “convencido”, no debemos formular preguntas para explorar las necesidades.

De todas maneras, siempre deberemos centrarnos en nuestro cliente. Esto nos permitirá percibir donde se encuentra en el proceso de compra y diseñar nuestra estrategia de venta de manera acorde.

#### **4.4 DECLARACIONES DE CAPACIDAD**

Al comienzo del proceso de venta, se debe ganar el derecho a explorar la situación y necesidad del cliente. Una declaración de capacidad describe los beneficios de trabajar con nuestra compañía y los relaciona con las necesidades probables de nuestro cliente.

Por ejemplo “Contamos con una amplia variedad de servicios bancarios diseñados específicamente para ayudar a nuestros clientes a tramitar sus transferencias de pago “

La declaración de capacidad debe prepararse antes de la primera visita de venta y basarse en todo el conocimiento que se posea de la industria del cliente así como de su situación particular. Al preparar la declaración de capacidad, es conveniente tener presente la actitud del cliente, que puede resumirse con dos preguntas

- “¿ Quién es usted y por que debo interesarme por usted y su compañía ?”
- “¿ Que es lo que lo distingue de los demás ?”

Una declaración de capacidad bien preparada debe responder a estas preguntas antes que sean formuladas

La declaración de capacidad debe ser breve, no tiene que servir como presentación del producto o servicio, no debe sobrecargar al cliente con beneficios debido a que cualquier beneficio que mencionemos a esta altura es poco probable, ya que aun no conocemos bien las necesidades del cliente. La declaración de capacidad no es mas que una herramienta de ayuda para ganarse el derecho a comenzar con el proceso de venta.

Una declaración de capacidad eficaz debe

- Establecer el escenario para un entendimiento común
- Relacionar las capacidades de nuestra compañía con las necesidades probables del cliente
- Ser lo suficientemente específica como para ser interesante
- Ser lo suficientemente amplia como para no cerrar opciones
- Distinguarnos de nuestros competidores



Es importante entender como se relaciona el inicio de la visita de venta, con la declaración de capacidad. En la primer visita, debemos demostrarle al cliente que nuestra organización puede ser capaz de ayudarlo a resolver problemas importantes de negocios. La declaración de capacidad debe estar adecuada al cliente específico e incluir los beneficios pertinentes que nuestra organización le puede ofrecer. Estos beneficios, sin embargo, no son los mismos que los presentados en la declaración inicial, que intentan demostrarle al cliente la ventaja de invertir tiempo en esta visita particular. Nuestro objetivo es obtener el acuerdo en cuanto al propósito de la visita.

**SOLO LECTURA**

#### **4.5 EL SISTEMA DE INFORMACION DE MERCADOTECNIA**

Dentro de la exploración de las necesidades que nuestros clientes tienen dentro de sus procesos productivos, hemos de mencionar que se puede obtener información muy interesante cuando efectuamos estudios de mercado con el fin de analizar

- Tendencias del mercado
- Necesidades de ese mercado
- Potencial del mercado

Con anterioridad pudimos valorar el manejo de la información que debemos considerar para la averiguación de las necesidades de un cliente en particular, sin embargo es importante saber lo que debemos hacer a fin de averiguar las necesidades no de un cliente sino de un mercado

El sistema de información de mercadotecnia, es una estructura permanente e interactiva, compuesta por personas, equipo y procedimientos, cuya finalidad es recabar, clasificar, analizar, evaluar y distribuir información pertinente, oportuna y precisa que servirá a quienes toman decisiones de Mercadotecnia.

El Sistema de Información de mercadotecnia primero interactúa con los gerentes de Mercadotecnia para evaluar las necesidades de información de estos. Después desarrolla la información necesaria a partir de los registros internos de la compañía, las actividades de los informes de Mercadotecnia, y el proceso de investigación de mercados. El análisis de información evalúa y procesa la información para hacerla más útil. Por último se distribuye información para los gerentes en forma correcta y en el momento oportuno a fin de ayudarlos en la planeación, ejecución y control de la Mercadotecnia.

##### **4.5.1 EVALUACION DE NECESIDADES DE INFORMACION**

Un sistema de información bien diseñado, reconcilia la información que a los gerentes les gustaría tener, la información que realmente necesitan y pueden manejar, y aquella que sea posible ofrecer. En ocasiones los gerentes no necesitan toda la información que solicitan y en algunas otras el sistema de información de mercadotecnia no puede ofrecerlas en su totalidad.

A continuación, se enumera un conjunto de preguntas que son comunes para diseñar un buen sistema de información de mercadotecnia

- 1 - ¿ Qué tipo de decisiones tiene que tomar regular mente ?
- 2 - ¿ Qué tipo de información necesita para tomar decisiones ?
- 3 - ¿ Qué tipo de información obtiene regular mente ?
- 4 - ¿ Qué tipo de estudios especiales solicita periódica mente ?
- 5 - ¿ Qué tipo de información le gustaría obtener y que ahora no consigue ?
- 6 - ¿ Qué información necesita a diario ?, ¿ Por semana ?, ¿ Por mes?, ¿ Por año ?
- 7 - ¿ Qué revistas e informes especializados le gustaría recibir rutnaria mente ?
- 8 - ¿ Sobre que temas específicos le gustaría mantenerse informado ?
- 9 - ¿ Qué tipo de programas de análisis de datos le gustaría tener disponibles ?
- 10 - ¿ Cuáles cree que serian las cuatro mejoras mas útiles que podrían hacerse en el sistema actual de información de mercadotecnia ?

#### **4.5.2 DESARROLLO DE LA INFORMACION**

La información que necesitan los gerentes, puede obtenerse de los informes internos de la compañía, de los informes externos, y de la investigación de mercados

**Informes internos** La mayoría de los gerentes, usan informes y registros internos con regularidad, en especial para tomar decisiones cotidianas de planeación, ejecución y control El sistema de contabilidad de la empresa, produce estados financieros y mantiene registros detallados de ventas y pedidos, costos, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, flujos de efectivo, etc El departamento de fabricación informa sobre los programas de producción, embarques e inventarios Los informes de visitas de la fuerza de ventas, proporcionan información sobre las acciones de los distribuidores, las actividades de la competencia y las condiciones en el ambiente El departamento de servicio al cliente proporciona información sobre satisfacción o servicio al cliente y problemas con las garantías Los estudios de investigación dirigidos en un área pueden proporcionar información útil para algunas otras, y los informes especiales adquiridos por una división a veces pueden ser útiles para otra Los gerentes pueden emplear información recabada de estas y otras fuentes de la compañía para evaluar el rendimiento de la compañía y detectar problemas y oportunidades La información de los registros internos usualmente pueden obtenerse con mas rapidez y a mas bajo costo que la información de otras fuentes Pero también tiene algunos problemas

Como a menudo se recaba para otros propósitos, puede que la información sea incompleta o esté en la forma equivocada para tomar decisiones de mercadotecnia

Informes externos - En esta área, se incluye una gran variedad de fuentes, información cotidiana acerca de sucesos ambientales importantes (nuevas leyes, tendencias sociales, avances tecnológicos, cambios demográficos, maniobras de competidores, etc ) Los informes externos pueden clasificarse en defensivos y ofensivos. Los defensivos, son aquellos que ayudan a evitar sorpresa que amenacen los planes y las acciones de mercadotecnia presentes o futuras por ejemplo, la verificación de las solicitudes de patentes, puede informarle a la empresa, acerca de productos nuevos desarrollados por los competidores, mucho antes de que estos aparezcan en el mercado y con plazo suficiente para desarrollar estrategias que defiendan la posición de mercado de sus propio producto

El informe ofensivo puede ayudar a identificar oportunidades. Por ejemplo, la información sobre tendencias en el ambiente social podría indicar nuevas estrategias de posicionamiento o nuevos enfoques publicitarios que aprovechen las tendencias

Mucha información valiosa, puede conseguirse del propio personal de la empresa. También puede motivarse a proveedores, distribuidores, consumidores y otros aliados para que den informes importantes. Algunos datos es necesario comprarlos, por ejemplo las auditorias de tiendas de A C Nielsen, suscripciones a revistas y publicaciones, etc

## **4.6 INVESTIGACION DE MERCADOS**

### **4.6.1 IMPORTANCIA Y APLICACIONES DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS**

1 -Definición - La investigación de mercados, es un procedimiento sistemático y organizado, que implica recopilar, registrar y analizar información relacionada con todas las operaciones de intercambio de productos y servicios

2 -Objetivo - Proporcionar información a la gerencia para identificar oportunidades, problemas, para tomar decisiones de la mejor manera posible, minimizando los riesgos y aumentando la confiabilidad y la objetividad

3 - Sistemas de información de mercadotecnia - El desarrollo de las actividades de la mercadotecnia, hace necesario el contar con sistemas de información que abarca varias fuentes que requiere de una interacción constante entre todas ellas. La investigación de mercados, forma parte de este sistema de información, y su peso puede ser mayor o menor, en función de las necesidades de cada empresa

4 -Tipos de estudios más comunes - Según datos proporcionados por empresas industriales, comerciales y servicios, los estudios realizados con mayor frecuencia son

- Estudios macroeconómicos ( Inflación, crecimiento económico, inversión pública, privada, etc )
- Pronósticos de venta a corto, mediano y largo plazo
- Investigación de productos
- Medición de mercados
- Análisis de mercados
- Análisis de mercados y sus características
- Determinación de zonas y cuotas de ventas
- Investigación publicitaria ( mensajes, medios, recordación, etc )

5 - Fuentes de información

- Internas - Ventas, costos, utilidades, transacciones contables, presupuestos, reporte de producción, inventarios, etc
- Externas -
  - A) Secundarias - Bibliotecas, INEGI, Canacintra, Concanaco Nielsen, etc
  - B) Primarias - Proyectos de Investigación, etc

Comúnmente se usan las internas y las externas combinadas

6 - Relación entre mercadotecnia e investigación de mercados - Normalmente, el área de investigación de mercados se ubica como una función staff de la gerencia de mercadotecnia

7 - Método científico de mercadotecnia - No obstante que existe una diferencia entre el método científico utilizado en las ciencias exactas y el que se usa en la investigación de mercados, se puede afirmar que puede aceptarse dentro de los términos científicos si cumple con las siguientes características

- Objetividad - Se basa en comentarios, situaciones y resultados no manipulados
- Validez - Mide lo que pretende
- Cofiabilidad - Posibilidad de obtener los mismos resultados o similares por parte de diferentes investigadores

8 - Tipos de investigaciones - Las investigaciones de mercados se dividen en dos tipos

A ) Exploratorias Son estudios cualitativos, frecuentemente usados en situaciones en las que no se conoce bien el problema, o los problemas a resolver, se puede contar con varias hipótesis y comúnmente no están bien definidas Como ejemplo pueden mencionarse bajas en las ventas, la penetración en un mercado nuevo y desconocido por la compañía, etc

-Estudio de datos secundarios Análisis de estudios anteriores, consultas en bibliotecas, INEGI, asociaciones, cámaras, bancos de datos etc Entre las ventajas de estos estudios encontramos rapidez y costos bajos

- Sesiones de grupo Actualmente cuentan con gran uso y aceptación Estas sesiones se realizan con un máximo de 12 personas y normalmente son dirigidas por un moderador

- Encuestas de profundidad Frecuentemente, puede obtenerse información confiable, a través de encuestas personales a líderes de opinión Estas encuestas son largas y se aplican en cantidades pequeñas a ejecutivos, clientes canales de distribución, etc

B ) Concluyentes - Son investigaciones normalmente cuantitativas y pueden dividirse como sigue

-Investigación descriptiva La mayoría de los estudios que conocemos, caen dentro de esta categoría. requieren de un diseño formal, en donde es necesario especificar objetivos, elaborar cuestionarios y aplicarlos a muestras previamente seleccionadas, y reportar los resultados con base en el método estadístico, se obtiene porcentajes, promedios, medidas de dispersión o desviación y se proyectan los resultados a todo el universo

-Estudios experimentales Aunque son menos usados que los estudios descriptivos, estos son también cuantitativos y su aplicación empieza a incrementarse

#### **4.6.2 PLANEACION DEL PROYECTO DE INVESTIGACION**

La realización de una investigación descriptiva cuantitativa, involucra una serie de pasos y etapas secundarias, no pueden soltarse o evitarse ninguna de estas etapas y obviamente, si existe errores o problemas en los pasos previos, estos se traducirían en subsecuentes y se arrastrarían hasta el final

A continuación se ilustra la mecánica para la planeación del proyecto de investigación

1 - Formulación de problema - Es el inicio de cualquier proyecto y deberán definirse por escrito claramente

- Objetivos del estudio

- Razón por la cual tendrá que llevarse a cabo

- Por ningún motivo deberán quedar metas vagas o poco precisas

-Existirá una relación estrecha entre la gerencia de mercadotecnia y el líder de mercado de la investigación

2 - Determinación de necesidades de información - Inmediatamente después de la formulación del problema, es indispensable, detallar también por escrito y claramente la información que se espera obtener como consecuencia de la investigación. Por ejemplo si fuéramos fabricantes de refrescos y quisiéramos medir la aceptación de un nuevo sabor recientemente introducido al mercado (objetivo del estudio), las necesidades de información serían

- Conocer quienes compran nuestro producto actual
- Conocer quienes compran el nuevo sabor
- Porque compran el nuevo sabor
- Que opinan de los productos de la compañía y de la competencia
- Comentarios específicos sobre el nuevo sabor
- Porque compran el nuevo sabor
- Intenciones de compra y recompra etc

3 - Selección y diseño de la herramienta de recopilación de datos - Podrá usarse cuestionarios o métodos de observación únicamente en donde no exista interacción con los sujetos observados

4 - Selección de la muestra - Podrán usarse los métodos probabilísticos o no probabilísticos se prefiere utilizar estos últimos por su mayor confiabilidad y validez.

5 -Tamaño de muestra - Este punto está íntimamente ligado con el método de muestreo a usarse, y lo ideal será trabajar con una muestra representativa lo más pequeña posible que nos proporcione información confiable y nos reduzca los costos al máximo

6 - Organización del trabajo de campo - Comúnmente, las entrevistas son realizadas por terceras personas por lo tanto es conveniente resolver aspectos como Características de los entrevistadores, reclutamiento, selección, entrenamiento, supervisión etc

7 - Tabulación, análisis, informe de los resultados - Para finalizar, habrá que contemplar lo referente al conteo y procesamiento de la información, principales técnicas y elementos de análisis y presentar los principales resultados por escrito y si es posible preparar una presentación audiovisual a la que asistan todas las personas relacionadas con el proyecto y que permita comentar y discutir lo mas ampliamente posible los principales resultados



### 4.6.3 DISEÑO DE CUESTIONARIOS

Como ya se menciono anteriormente, una gran parte de las investigaciones de mercado que se realizan hoy en día, obtienen a través de los cuestionarios, toda la información necesaria para la toma de decisiones

El cuestionario, puede definirse como

- Una lista de preguntas
- Cada pregunta es redactada tal y como debe enunciarse
- Debe seguirse también una secuencia preestablecida
- Es un procedimiento estandarizado, ya que el mismo cuestionario se aplica a toda la muestra, lo que permite que las respuestas sean medibles y comparables
- Asegura rapidez y precisión en el registro de los datos
- Contribuye a un manejo ordenado de la información, facilitando la tabulación y el análisis

La correcta elaboración de cuestionarios, es mas bien un arte que una ciencia, se deriva en gran medida de la experiencia y finalmente puede resumirse en un conjunto de reglas prácticas

Tipos de cuestionario

- Personal
- Por correo
- Por teléfono etc

### 4.6.4 MUESTREO

Una de las principales razones que ha dado a la investigación de mercados la gran aceptación que tiene actualmente es el poder sacar conclusiones de grupos o universos numerosos con base en la información proporcionada por una muestra considerablemente pequeña

Problemas básicos

- Definición del universo bajo estudio

- Definición clara de las variables que se estudiarán
- Selección de la muestra
- Estimación de las características del universo a partir de la muestra

#### **4.6.5 RECOPIACION DE DATOS**

Como ya se mencionó, esta etapa se conoce comúnmente como trabajo de campo y representa una de las principales fuentes de error. Dentro de esta etapa habrá que contemplar también las actividades: Reclutamiento, selección, capacitación, supervisión, control y evaluación de la persona.

#### **4.6.6 TABULACION DE LA INFORMACION**

Una vez terminado el trabajo de campo, será necesario contar las respuestas y agrupar las mismas según se requiera, por edad por sexo, nivel socioeconómico, etc. Este tipo de operaciones, es las que se conocen como Tabulación. Como primer paso, se tendrá que verificar todos los cuestionarios individualmente, tratando de poner especial atención a los siguientes aspectos:

- Acatamiento de las instrucciones de muestreo
- Llenado del cuestionario ( todas las preguntas deberán estar contestadas )
- Consistencia de la información
- Comprensibilidad
- Identificación de respuestas incorrectas
- Establecimiento de categorías en el caso de preguntas abiertas, si las preguntas son de opción múltiple, será necesario chocar que, las alternativas sean meramente excluyentes y que cubran todas las posibles respuestas

#### **4.6.7 ANALISIS DE LA INFORMACION**

Existen diferentes formas de análisis de la información resultante de las investigaciones de mercado, abarcarlas todas tomaría mucho tiempo y podría resultar demasiado complicado. A continuación se mencionan los más comunes:

- Estadística de muestreo
- Tabulación cruzada
- Correlación y regresión
- Análisis discriminante lineal
- Análisis de conglomerados
- Análisis factorial
- Análisis de combinaciones

#### **4.6.8 PRESENTACION DE LA INVESTIGACION Y EVALUACION DEL PROCESO DE INVESTIGACION**

Sin importar la calidad de la investigación que se realice, la aceptación de los resultados depende en gran parte de la manera en que sean comunicados a las personas involucradas. Los directivos de mercadotecnia normalmente no se interesan en los métodos, quieren resultados, el formato de los informes más ampliamente utilizados consiste en los aspectos siguientes:

- I - Portada
- II - Índice
- III - Introducción
- IV - Objetivos
- V - Metodología
  - a -Diseño de la investigación
  - b -Método de recopilación de datos
  - c -Hacer un muestreo
  - d -Investigación de campo
  - e -Análisis e interpretaciones
- VI - Limitaciones
- VII - Resultados
- VIII - Conclusiones y recomendaciones
- IX - Apendices
- X - Bibliografía

#### **4.6.9 APLICACIONES SELECTAS DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS**

Recordando el nombre de este capítulo Exploración de las Necesidades e involucrando esto a la Investigación de Mercados, hemos de mencionar que estas últimas tienen aplicaciones muy amplias y pueden ser utilizadas en cualquier área de la mercadotecnia

- Segmentación de mercados
- Investigación de productos
- Investigación enfocada a las ventas
- Satisfacción de necesidades

Con el fin de ilustrar el método de Investigación de Mercados, a continuación se ilustra el sistema con un Cuestionario elaborado para la detección de necesidades de los posibles consumidores de un adhesivo de contacto, utilizado en el mercado de madera en la elaboración de muebles así como en la tapicería de los mismos, y cuyo objetivo fue determinar

Tamaño del mercado

Marcas líderes

Precios de competencia

Usos y aplicaciones

Necesidades específicas

## CUESTIONARIO

Somos de la empresa National Starch y estamos realizando una encuesta para saber su preferencia tanto de los cementos de contacto marca Pega Rey, así como los de otras marcas incluyendo las de prestigio ¿Podríamos tener un minuto de tiempo?

1 - ¿Conoce ud. acerca de la calidad de los cementos de contacto marca Pega Rey?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2 - ¿Ha tenido alguna experiencia con nuestra marca? Llámese cemento de contacto u otro adhesivo

Buena \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Mala \_\_\_\_\_

Ninguna \_\_\_\_\_

3 - Si tuviera que elegir entre una marca con gran prestigio y una de marca desconocida.

¿Cuál seleccionaría y porque?

---

---

4 - Si alguna ocasión compró un cemento marca desconocida y no lo hizo más ¿Cuál fue el motivo?

Efectividad \_\_\_\_\_

Disposición \_\_\_\_\_

Precio \_\_\_\_\_

5 - Mencione tres marcas y por favor diga ¿Por que considera tienen mayor preferencia entre sus clientes hablando de la presentación en lata / tambor?

Producto1 \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Producto 2: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Producto 3: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6 - Podría ud decirnos ¿qué volumen compra actualmente de las marcas antes mencionadas?  
(lata/tambor)

Producto 1 \_\_\_\_\_  
Producto 2 \_\_\_\_\_  
Producto 3 \_\_\_\_\_

7 - ¿Para que aplicaciones solicitan sus clientes el cemento de contacto?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8 - Bajo su punto de vista ¿Cuál sería el precio IDEAL de un cemento de contacto para tener éxito?

\_\_\_\_\_

9 - Según su experiencia ¿Cuál sería el precio de un cemento de contacto marca Pega Rey para que tuviera buena penetración en el mercado? \$/Lata Neto al público

750 – 650 \_\_\_\_\_  
650 – 500 \_\_\_\_\_  
500 – 350 \_\_\_\_\_  
350 – 300 \_\_\_\_\_

10 - De acuerdo a su conocimiento del mercado y hablando de la presentación lata / tambor para la marca Pega Rey ¿Qué volumen en el corto plazo se pudiera desplazar si tuviéramos las características y el precio adecuado y ¿Cuáles serían estas?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Nombre del Entrevistador \_\_\_\_\_

Nombre del Entrevistado \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_

Profesión \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

#### **IV. IDENTIFICAR Y JUSTIFICAR EL DESARROLLO DE UN SEGMENTO DE MERCADO**

En capítulos anteriores hablamos de lo complejo que hoy en día es competir en los mercados industriales, esto gracias al avance impresionante de las nuevas tecnologías, en donde la información de las mismas es difundida por los fabricantes a todos los sectores productivos por medio de procesos de mercadeo muy complejos. Consecuentemente el cliente cada vez se torna más conocedor, exigente y selectivo, obligando a los proveedores a brindar el mejor de sus esfuerzos de manera agresiva pero al mismo tiempo organizada y creativa. También hemos mencionado el esfuerzo y el trabajo que por consecuencia los grandes vendedores realizan de manera constante utilizando siempre su visión, tacto y sobre todo talento, permitiéndoles mantenerse siempre en una posición vanguardista.

De esta forma fue que nos dimos a la tarea de buscar alternativas de negocio en nuestra empresa, observando que la participación con los principales clientes se encontraba en su máxima capacidad, y por lo tanto sería difícil lograr algún resultado positivo en los próximos años si no lográbamos crecimiento por caminos diferentes. Por ello pensamos en una expansión geográfica ya que la demográfica se encontraba prácticamente saturada.

Después de haber realizado algunos estudios de mercado, recurriendo a los diferentes medios de información como Canacindra, boletines técnicos e informativos como lo son Ferretécnico, Expomueble, Internet etc así como nuestra experiencia en el mercado dentro del negocio de adhesivos industriales, pudimos consolidar un conjunto de factores de mercado que nos permitieron dar forma a un proyecto muy interesante y que posteriormente tuvimos la oportunidad de dar a conocer en la convención de ventas realizada en Veracruz en marzo de 2000, ante una audiencia de más de setenta personas, todas ellas representando las diferentes localidades de National Starch & Chemical en nuestro país, incluyendo altos directivos, este proyecto consistía en el desarrollo del mercado ferretero, el de urea-formaldehído en la formación de triplay así como el de madera en la formación de muebles, y que hoy en día han permitido a esta empresa obtener valiosos dividendos. A continuación y a manera de ilustrar lo anterior, tomaremos como referencia el reporte original, en donde y por tratarse de una presentación, el lector encontrara un alto contenido de tablas y gráficos.

# **O b j e t i v o**

- Dar a conocer la dimensión de la zona Sureste**
- Mencionar la participación de National Starch en la zona Sureste**
- Explicar por que el mercado ferretero, el de urea-formaldehído en la formación de triplay y el de madera en la formación de muebles son área de oportunidad**
- Establecer estrategias bien definidas para desarrollar el mercado ferretero de madera y el de urea- formaldehído**



# Desarrollo en Estrategias de Crecimiento

## Penetración de Mercado

Incrementar ventas de productos actuales a los segmentos actuales sin cambiar el producto

## Desarrollo de Mercados

Demográficos

Geográficos

Institucionales

## Desarrollo de Esquemas

Nuevas tecnologías

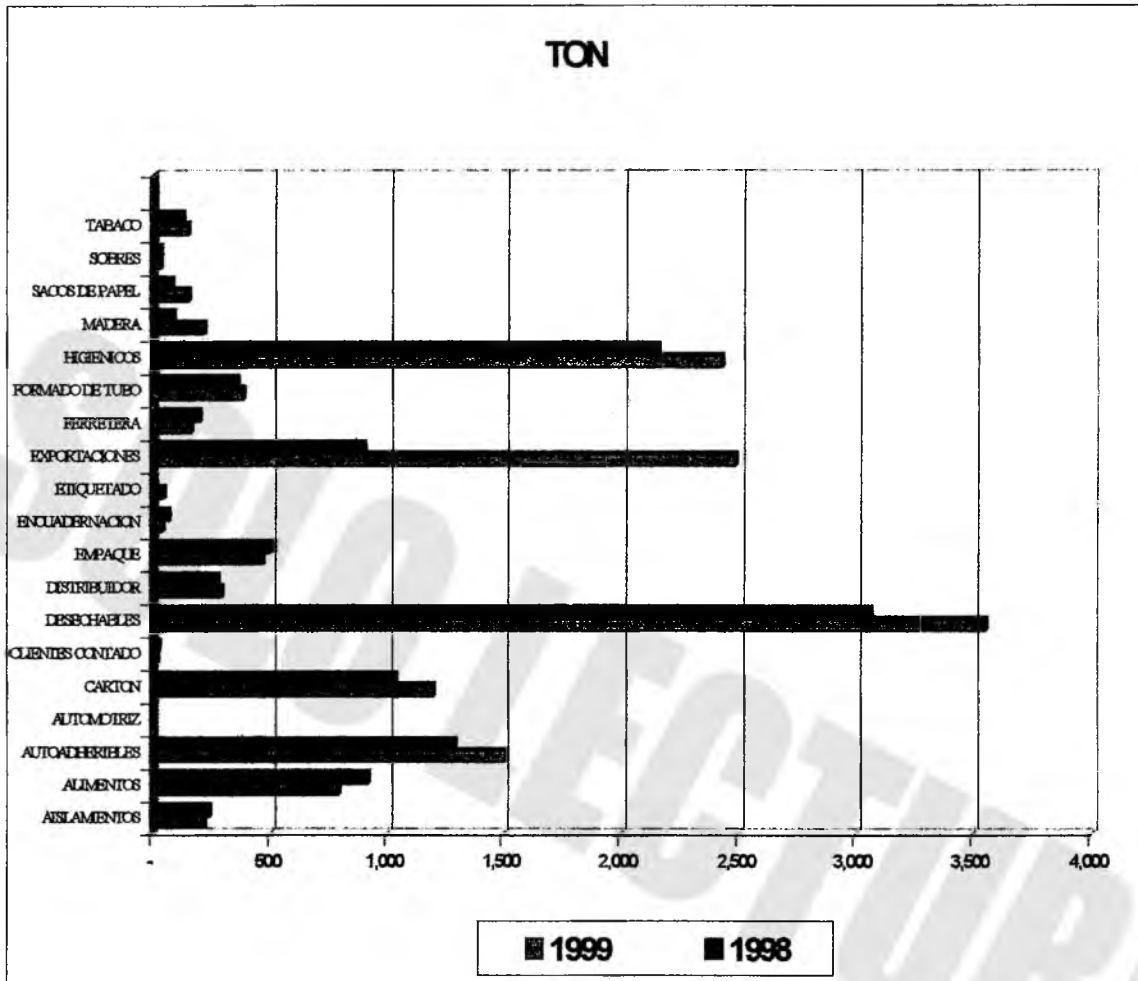
Tamaños, esquemas, envolturas

Alianzas con proveedores, clientes, competidores, fabricantes de equipo y maquinaria

## Diversificación

Integrarse a empresas corporativas o adquirir otros negocios

## Ventas Totales por Mercado Zona México 1999 vs 1998

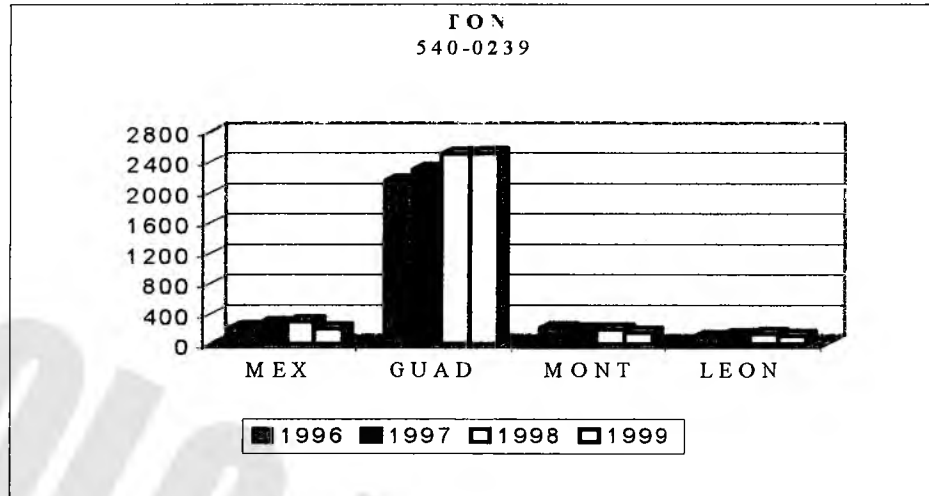


**Figura 5.1 Ventas totales por mercado zona México**

La división territorial de ventas está soportada en cuatro regiones principales; México, Monterrey, Guadalajara y León. El presente gráfico ilustra el comportamiento de los mercados en la zona México, claramente podemos apreciar como es que tanto el Mercado Ferretero como el de Madera no son de los principales en esta localidad.

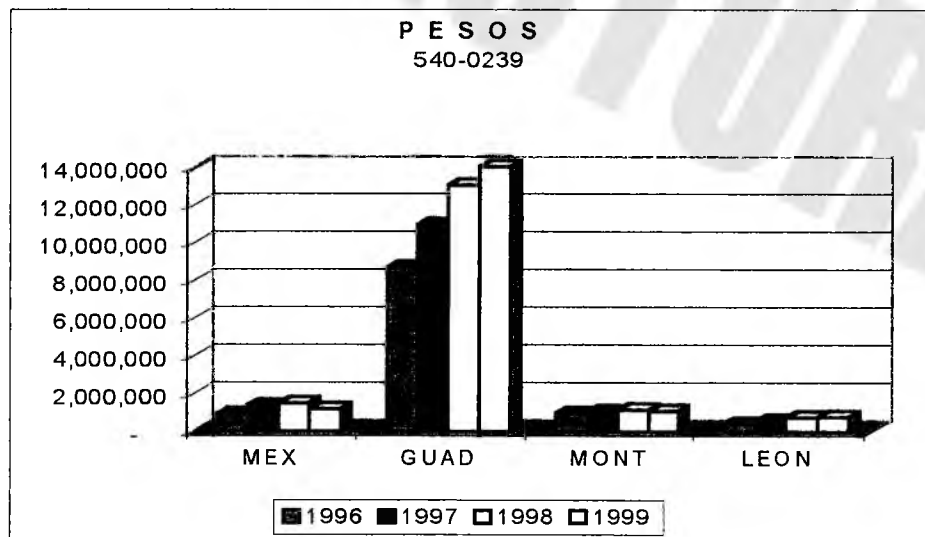
Aquí es justamente cuando se aprecia una área de oportunidad.

## Estadística de Consumo por Localidad 540-0239 1996-1999



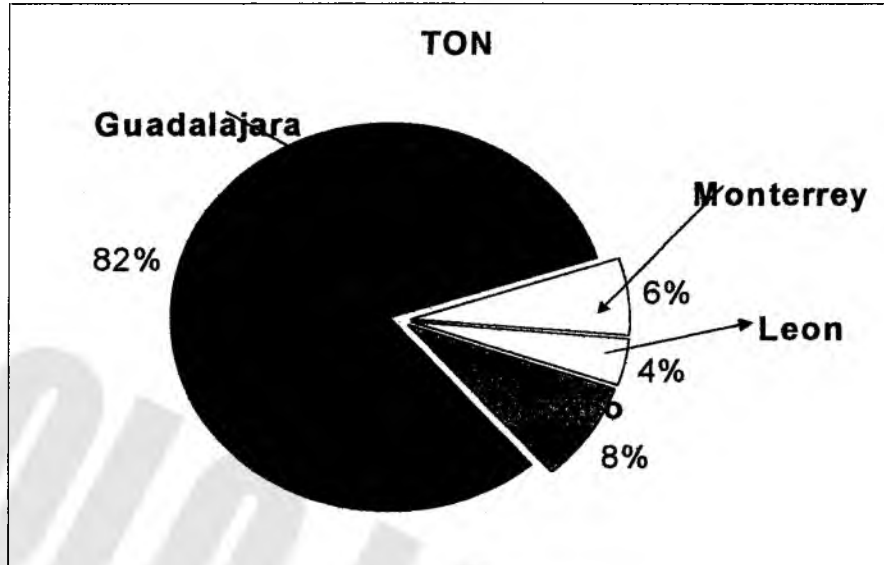
**Figura 5.2 Estadística de consumo por localidad (ton)**

Guadalajara refleja un nivel de venta muy superior que las otras localidades

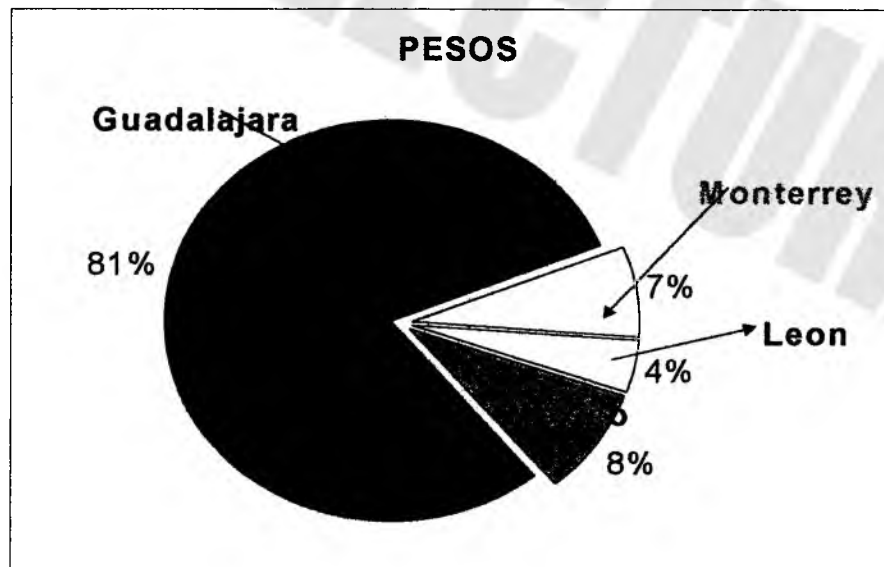


**Figura 5.3 Estadística de consumo por localidad (\$)**

**Estadística de Consumo por Localidad**  
**540-0239**  
1996-1999

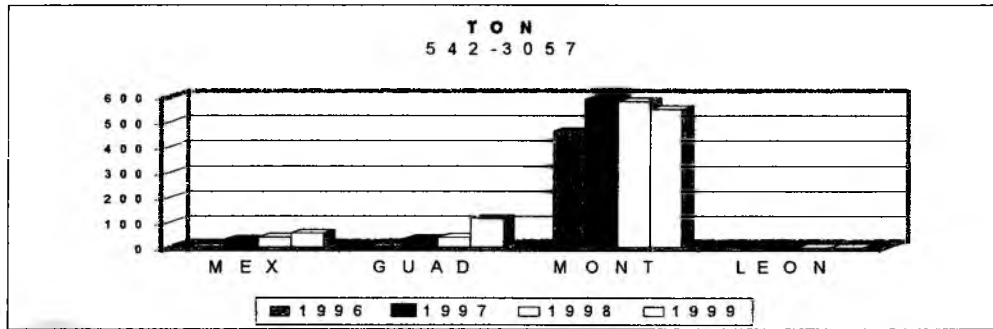


**Figura 5.4 Refuerzo de diferencial entre regiones (ton)**

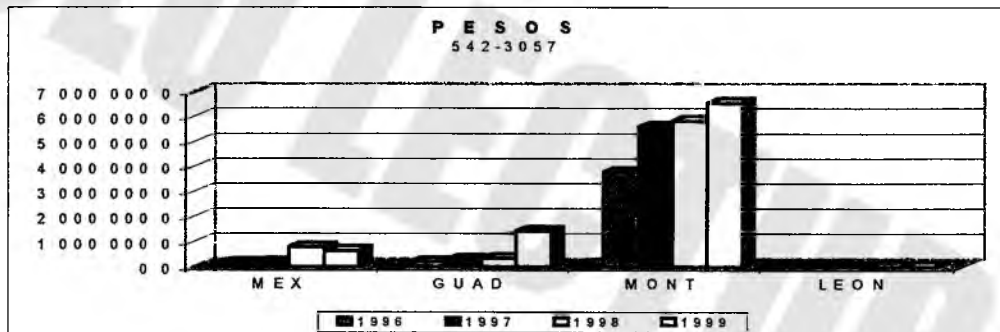


**Figura 5.5 Refuerzo de diferencial entre regiones (\$)**

## Estadística de Consumo por Localidad 542-3057 1996-1999



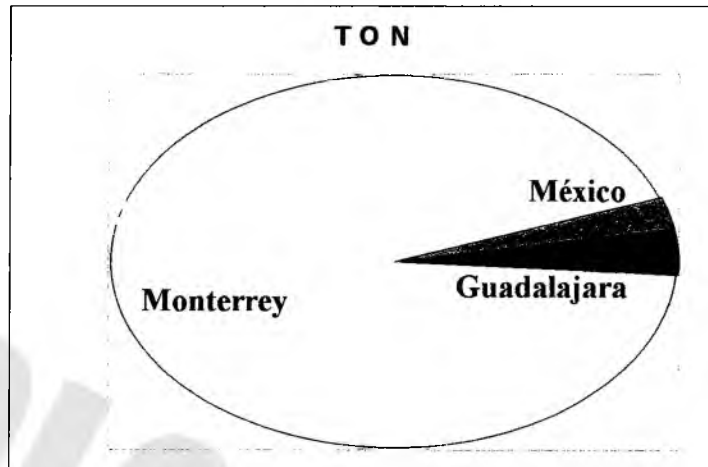
**Figura 5.6** Estadística de consumo por localidad del 542-3057 (ton)



**Figura 5.7** Estadística de consumo por localidad del 542-3057 (\$)

En la zona Sureste después de los estudios de mercado que se realizaron, encontramos un potencial de ventas que con tan solo un cincuenta por ciento del mercado de muebles y un treinta por ciento del mercado de urea-formaldehído estaríamos igualando los niveles de venta de la zona de Monterrey

**Estadística de Consumo por Localidad**  
**542-3057**  
1996-1999



**Figura 5.8** Estadística de consumo por localidad refuerzo (ton)

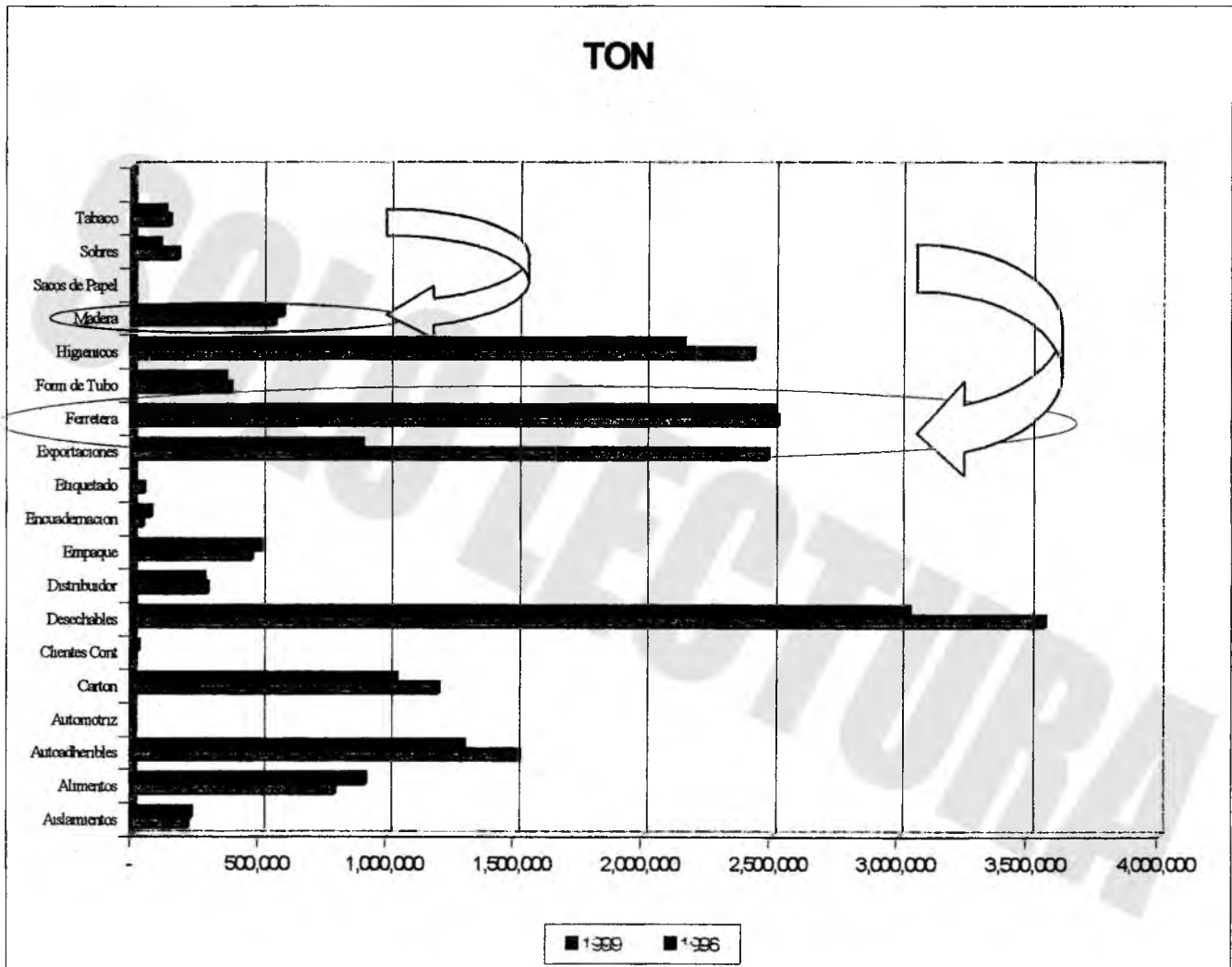


**Figura 5.9** Estadística de consumo por localidad refuerzo (\$)

Sin embargo para igualar estas ventas en la zona Sureste se requiere de una labor ardua sobre todo con un plan bien definido una estructura de mercadotecnia bien planeada y recursos

# Ventas Totales por Mercado Zona México 1999 vs 1998

*Suponiendo que las ventas de Guadalajara y Monterrey en el 540-0239 y 542-3057 fuesen de la zona México*



**Figura 5.10 Ventas totales por mercado**

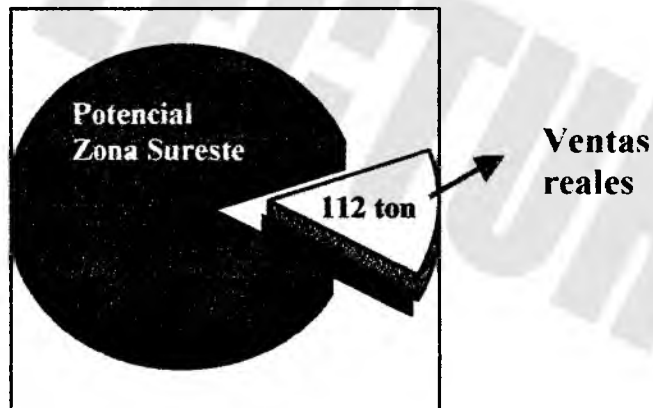
De manera global el mercado ferretero se instala en un segundo lugar en lo concerniente a volumen. Así como el de madera se perfila como un potencial importante.

## Participación en Ventas por Mercado Zona Sureste

**Tabla 5.1 Participación en ventas por mercado**

MERCADO	POTENCIAL			N S C M		
	TON	S	PRECIO PROM	TON	S	PRECIO PROM
Alimentos	43.2	892.6	20.66	0.43	10.7	24.79
Autoadheribles	14.5	525.05	36.21	0.5	19.1	38.10
Automotriz	73	1805.6	24.73	0	0.0	#,DIV/0'
Cartón	36.7	324.4	8.84	1.75	24.5	14.00
Desechables	108	2274.2	21.06	49	1039.3	21.21
Empaque	17.1	391.6	22.90	2.2	47.4	21.55
Encuadernación	8.04	225.4	28.03	2.04	56.7	27.79
Ferretera	207	1198	5.79	16	114.6	7.16
Higiénicos	49	294.3	6.01	39.93	224.4	5.62
Madera	27.4	238.3	8.70	0	0.0	#,DIV/0'
Urea	103	679.8	6.60	0	0.0	#,DIV/0'
<b>Total</b>	<b>686.94</b>	<b>\$ 8,849.25</b>	<b>12.88</b>	<b>111.85</b>	<b>1536.6</b>	<b>13.74</b>

*Fuente Reportes anuales de ventas de National Starch México*



**Figura 5.11 Potencial y participación de ventas zona sureste**

El estudio de mercado muestra justamente la situación real de la zona Sureste, la participación actual ciento doce toneladas contra seiscientos ochenta y siete, es decir prácticamente seis a uno. Claro indicador de urgencia a implementar acciones, a fin de incrementar nuestra participación.



## Potencial en Ventas por Mercado Zona Sureste

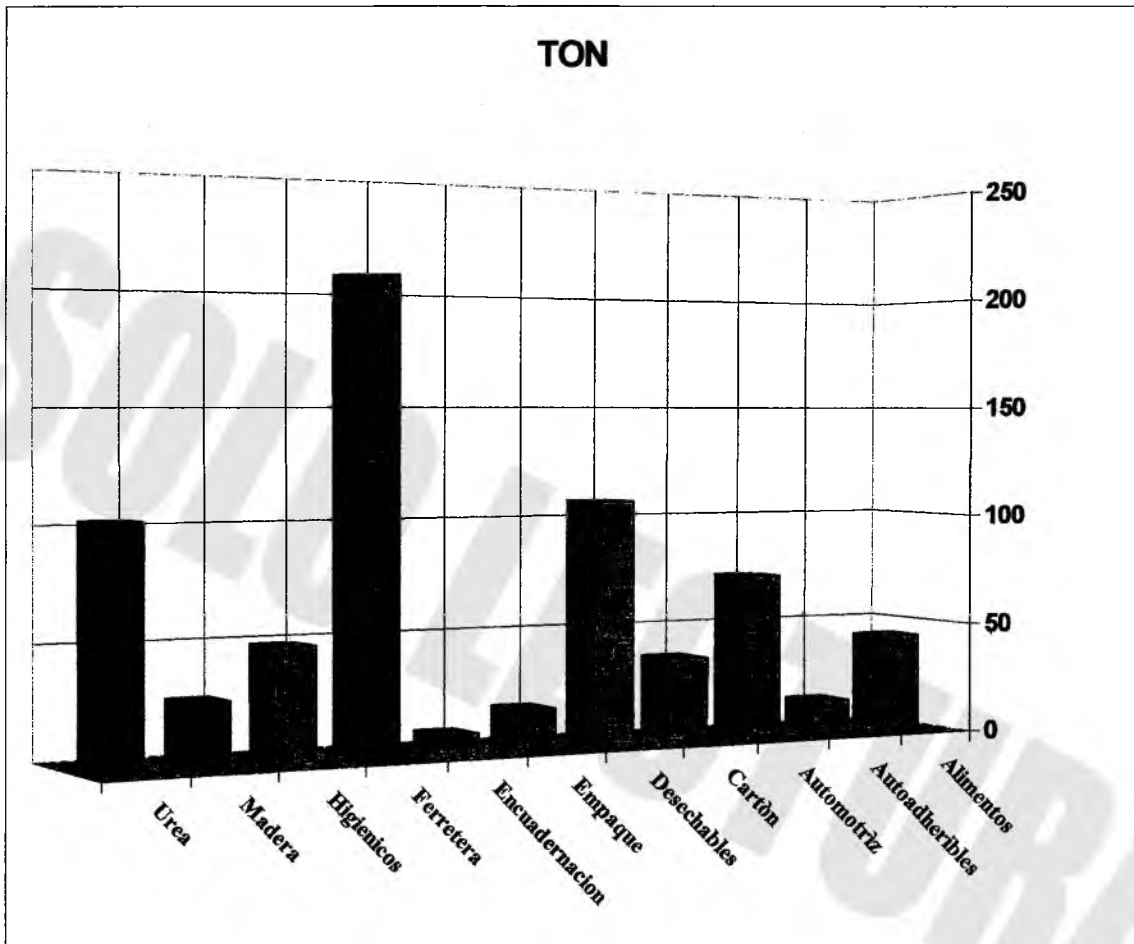
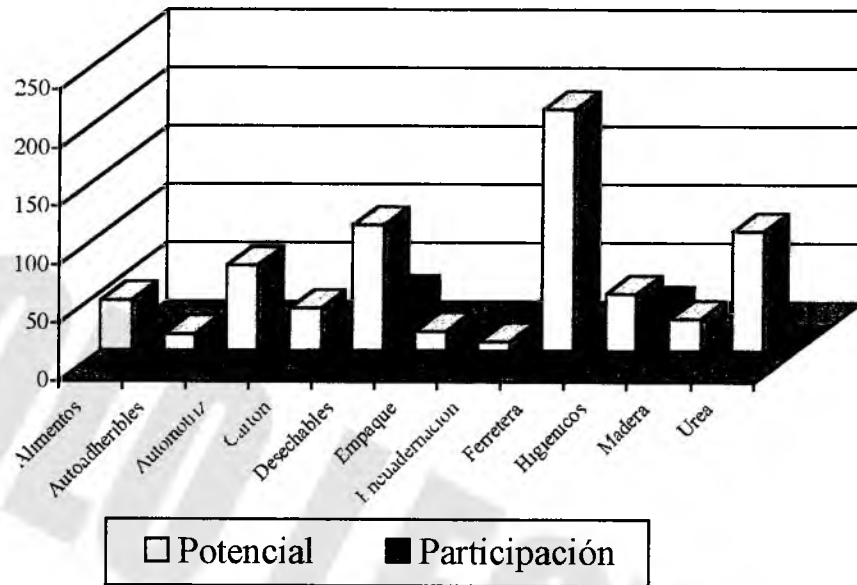


Figura 5.12 Potencial en ventas por mercado zona sureste

En esta gráfica podemos ver el potencial de la zona seleccionada por mercado. Vemos que la barra que representa el mercado ferretero se constituye como el de mayor volumen así como las barras tanto de urea como de madera considerándolas como un solo mercado son las de mayor potencial.

## Potencial vs Ventas Actuales Zona Sureste

TON

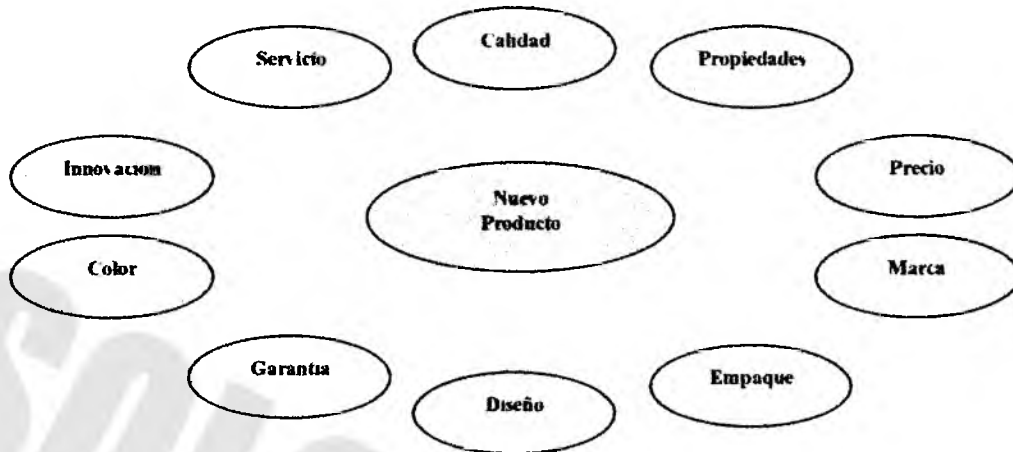


**Figura 5.13** Potencial vs ventas actuales zona sureste

La participación actual se encuentra sólida tanto en el mercado de higiénicos y desechables y algo en ferreteria. En los mercados restantes se han hecho esfuerzos para desarrollarlos, tal es el caso de Encuadernación, Automotriz, Desechables y Alimentos principalmente.

Respecto al mercado de urea, y a pesar de no ser un área donde tengamos un campo de acción de manera directa, si fue un importante negocio para poder colocar productos alternativos, es decir, actualmente para la formación de triplay en el mercado de madera se utiliza urea-formaldehído cuyos precios son más bajos con relación a los adhesivos blancos a base de acetato de polivinilo que National Starch pudiera estar ofreciendo, sin embargo con una estrategia bien definida y después de efectuar un balance de fuerzas contra debilidades existió una oportunidad real de negocio

## Un nuevo producto es mas que un solo producto



**Figura 5.14** Un nuevo producto es mas que un solo producto

Algunas consideraciones teóricas importantes antes de iniciar con las estrategias de desarrollo, deberemos tener en mente debido a que estaremos relacionándonos con mercados en donde nuestra marca no es conocida, y por lo tanto nuestros productos se convierten en productos nuevos para los posibles clientes. Los estudiosos de la mercadotecnia moderna argumentan que un producto nuevo deberá ser identificado clara y categóricamente por el cliente a través de una serie de valores que lo deberán convertir en único y exclusivo.

En otras palabras deberá cumplir con la calidad requerida para el uso específico y cuyas propiedades o características estén bien definidas tanto por el cliente como por el fabricante, el precio deberá ser cómodo para ambas partes de tal manera que para uno sea negocio y para el otro no afecte sus costos, la marca deberá quedar en la mente del consumidor de tal forma que siempre pueda ser recordada con facilidad pudiendo ser inclusive por el mismo empaque, el diseño y hasta por el color tanto del producto interno como externo. El proveedor tiene la obligación de garantizar por beneficio propio la funcionalidad para lo cual ha sido recomendado por medio de certificados de calidad, estudios de laboratorio o también por el nivel de servicio del cual en todo momento el cliente podrá hacer uso.

**Estrategias**

**Mercado - Urea**

**Formación de Triplay**

**SOLO LECTURA**

## Características Mercado de Urea

### •Formulación Típica

•UREA = 5.00 \$ / Kg

% de Ingredientes base UREA

Cascara de nuez = ( 4.8 \$/kg ) ( 10 % ) = 0.48 \$

Catalizador = ( 8.0 \$/kg ) ( 10 % ) = 0.80 \$

Harina de Trigo = ( 3.0 \$/kg ) ( 10 % ) = 0.30 \$

---

1.50 \$

Costo Real .



6.50 \$ / Kg

Es importante poner en antecedente contra que o contra quien estaremos compitiendo, en este caso detalles técnicos de ingredientes así como precio de mercado.

Se hace énfasis en el nivel de precio al que definitivamente se tendrá que superar con ciertas cualidades y beneficios de nuestros productos y servicios según estaremos viendo un poco mas adelante

Se había mencionado que aunque no es propiamente un mercado para nuestra empresa si es un mercado potencial, ya sea con productos alternativos o incluso con la posibilidad de maquilar la urea-formaldehído. Así fue planteado el proyecto a los altos mandos, sin embargo el resultado después de algunos meses fue tan positivo con los productos de National Starch que se lograron ventas realmente importantes. Cabe mencionar que para el desarrollo de un proyecto como este no basta con un reporte a color o en su defecto con ideas soñadoras siempre deberemos mantener nuestras ideas creativas en completa relación y concordancia con los resultados tangibles y a corto plazo.

## Características Mercado de Urea

### •Fuerzas

vs

### Debilidades

Bajo Costo

Fuerza de adhesión

Tiempo de curado

Abastecimiento

Tradicional

Corto “ POT LIFE “

Vapores cancerígenos

Dureza

Mermas

Olor

Exportación

Esta información nos da la pauta para valorar el punto de partida, nos permite definir estrategias definidas convirtiendo nuestras debilidades en fortalezas y nuestras virtudes en puntos de negocio

### •Principales Proveedores

Rxel

Neste

QB-Químicos

Petroderivados

## Características Mercado de Urea

### •Principales prospectos a considerar

Cliente	Ton de Urea
•Triplay de Oaxaca	20
•Maderas y Conglomerados	20
•Novopan	15
•Triplay El fuerte	15
•Triplayera Mayaplay	10
•Puertas Finas de Madera Montealban	10
•Triplay y tableros de Puerto Escondido	10

Saber quienes son los posibles clientes en todo estudio de mercado ayuda a tener una completa dimensión del proyecto a desarrollar, nos da una serie de herramientas como por ejemplo organizar la logística de visitas, conocer el organigrama de cada una de las empresas y consecuentemente saber quienes serán las personas que al final tomaran decisiones a favor de nosotros.

La racionalización de los recursos es también importante, enfocarnos con los prospectos más representativos en tonelaje y saber tanto su ubicación como su tamaño es decir, si pertenecen a grupos corporativos si las compras están centralizadas o si estas son locales de cada planta

Por otro lado podremos saber que la viabilidad así como la prioridad de desarrollo con cada uno de los prospectos dependerá en gran medida de los resultados en los primeros sondeos que se realicen vía telefónica, algunas empresas son mas complicadas y estructuradas que otras, consecuentemente para agilizar nuestros resultados siempre es más conveniente iniciar con aquellos clientes que no oponen resistencia al desarrollo de productos nuevos o que por políticas siempre están en la búsqueda de mejora continua de los procesos En este listado aparecen los mas representativos sin embargo se sabe que existe una gran cantidad de posibles clientes pequeños que según la estrategia podremos desarrollar por inercia al trabajar a los grandes

## Características Mercado de Urea

### •Evidencias de Negocio

#### “ Industrias Ideal “

	<u>Ton</u>	<u>USD</u>
1998 :	62	50,382
1999 :	161	134,298

### Precios Comparativos

- Costo 542-3057 = 5.43 \$ / kg
- Si el precio de venta fuese de 6 50 \$/kg, se tendría un 19 % de margen
- Para tener un margen bruto de ganancia del 35 % , el precio de venta deberá ser de 9.54 \$ / kg
- Es decir deberemos justificar ante los clientes el 46 % en contra

**542-3057**  
•9 54 \$ /kg

**UREA**  
6.50 \$ / kg



## Como reducir la brecha del precio ?

- Abastecimiento en pipa
- Abastecimiento en contenedor
- Mayor rendimiento
- Descuentos por pago de contado
- Descuentos por volumen
- Habilidad para vender beneficios
- Servicio

Finalmente para concluir vemos en la pagina anterior que se muestra información de un cliente como Industrias Ideal existente en la cartera actual, este es un ejemplo del negocio que se sugiere con este proyecto, el cliente en el pasado utilizó urea y actualmente para la formación de todos sus productos de madera usa nuestros adhesivos. El desarrollo de Industrias Ideal, se dio gracias al esfuerzo del propio cliente quien en su momento busca alternativas por los problemas de mal olor así como de bajo rendimiento que se tenían en su planta con la urea.

También se puede observar que al comparar precios tenemos un cuarenta y seis por ciento en contra, esto obliga a implementar toda la creatividad para vender el cúmulo de beneficios de nuestros productos y servicios, además lo más importante es pensar que si un cliente como Industrias Ideal por si solo generó el cambio, los nuevos posibles clientes gracias a nuestra asesoría y servicio podrán seguir sin duda el mismo camino.

**Estrategias**

**Mercado - Ferretero**

**SOLO LECTURA**

## **Características Mercado Ferretero**

- Bajo precio
- Volúmenes altos
- Baja demanda de Servicio Técnico
- Manejo de cubeta de 18 kg
- Reenvasado
- Usuario final : carpinteros, amas de casa, escuelas, constructoras

## **Necesidades para desarrollar el Mercado Ferretero**

Nueva Imagen de nuestra cubeta

Promoción y Publicidad

Desarrollo estratégico de zonas

Posicionar la marca

## Principales Marcas Competidoras

Unidor  
Pegalo  
Furia  
Su Carpintero  
Servis 45  
Tawer  
Unimex

El sector industrial ha sido la esencia de nuestro negocio, un perfil de servicio altamente profesional en donde es necesario contar con especialistas técnicos por mercado, además de una estructura bien organizada, desde los departamentos de investigación, control de calidad, producción, embarques, almacenes, servicio a clientes etc. Se requiere de personal titulado en alguna especialidad del giro, incluso con alguna maestría y sobre todo que hable el idioma inglés.

El mercado ferretero es relativamente joven diez o doce años, sus características son totalmente diferentes a las que por naturaleza del negocio de National Starch se han manejado a través del tiempo.

Por consecuencia exige un trato diferente, en primer lugar se trata de negocios cuyos dueños en su mayoría no tienen una carrera profesional, mas bien es gente con una sensibilidad de negocio innata y no menos inteligentes que cualquier profesionista. Son personas acostumbradas al trabajo arduo, dedicado y en donde fluyen altas cantidades de dinero.

Son negocios familiares administrados en su mayoría por alguno de ellos que se convierte en líder, así también a través del tiempo y gracias a su crecimiento manejan varias tiendas instaladas en puntos estratégicos de venta. La gente detrás del mostrador de igual manera es sencilla y práctica a la cual se le debe dar un trato sin muchas pretensiones ni complicaciones.

Esto nos indicaba que debíamos que crear un negocio dentro de nuestro negocio

## Principales Prospectos Zona Sureste

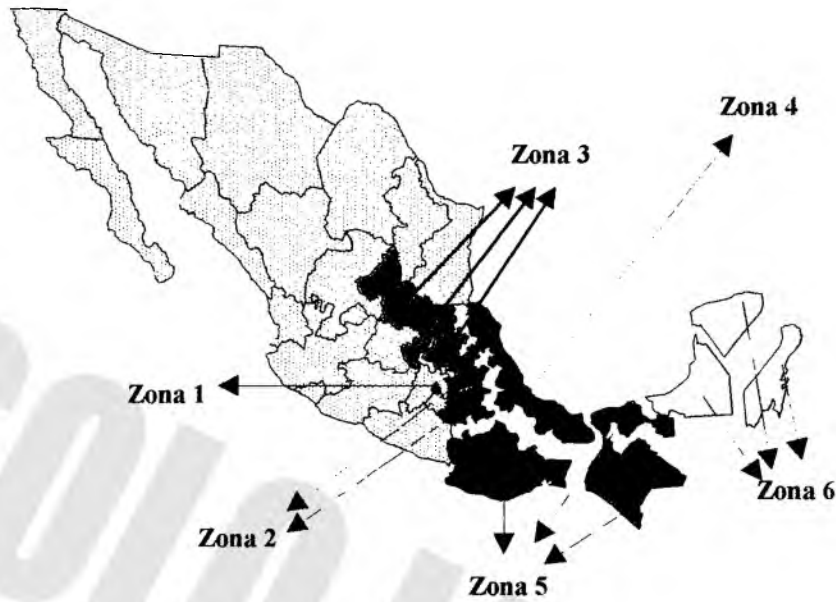
•Prospecto	Ton
Surtidora Ferretera Vallejo	20
Ferretera Leon de Puebla	20
Ferrebastones de Puebla	20
Distribuidora Sayer Lack	15
La Hormiga	15
Comercial Ferretera Ermita	15
Morales Hermanos Distribuidores	10
Fierros y Laminas	10
Ferretera Alba	10
Lamsa	10
Dorantes Martínez	10
Ferretera Telleria	10
Herrajes y Triplay del Sur	10
Matusa	10
Comercial Miravalles	10

Al tener detectados los principales prospectos, todos ellos con volúmenes de consumo importantes, el siguiente paso es definir la estrategia para su desarrollo comercial

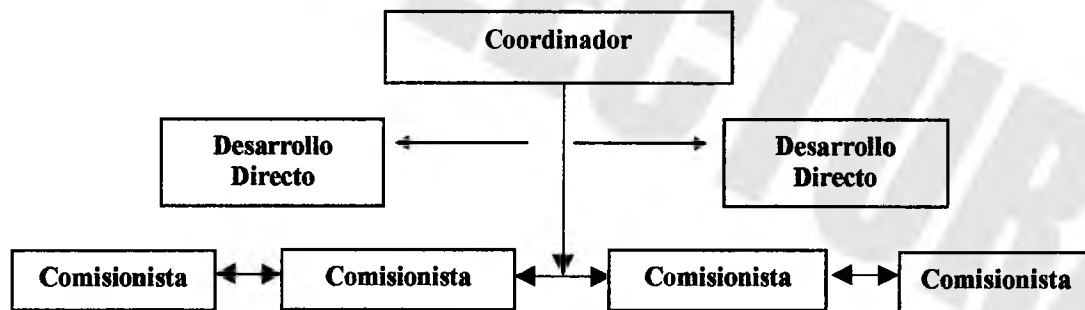
La intención fue que estuviesen ubicados en puntos bien definidos de tal manera que no se interpusieran en su labor de venta uno con otro y que pudieran ser atendidos por agentes comisionistas conocedores del sistema y de la zona. Estos agentes deberían emplear al menos un promedio del setenta por ciento de su tiempo recorriendo la zona y dando servicio

La propuesta fue aceptada de tal manera que se implementaron los ajustes al sistema comercial según lo habíamos sugerido, entre algunos cambios que se hicieron fue el cambio tanto a la imagen como a la marca de nuestros envases, procurando hacerla mas practica y fácil de recordar, al mismo tiempo mercadotecnia instrumentó planes muy creativos de promoción y publicidad, además la autorización de cuatro comisionistas para una cobertura total de la zona

## Cobertura Geográfica Zona Sureste



**Figura 5.15** Cobertura geográfica zona sureste



**Zona1 : D.F. Y Zona Edo. Mex.**

**Zona 2 : Puebla, Tlaxcala**

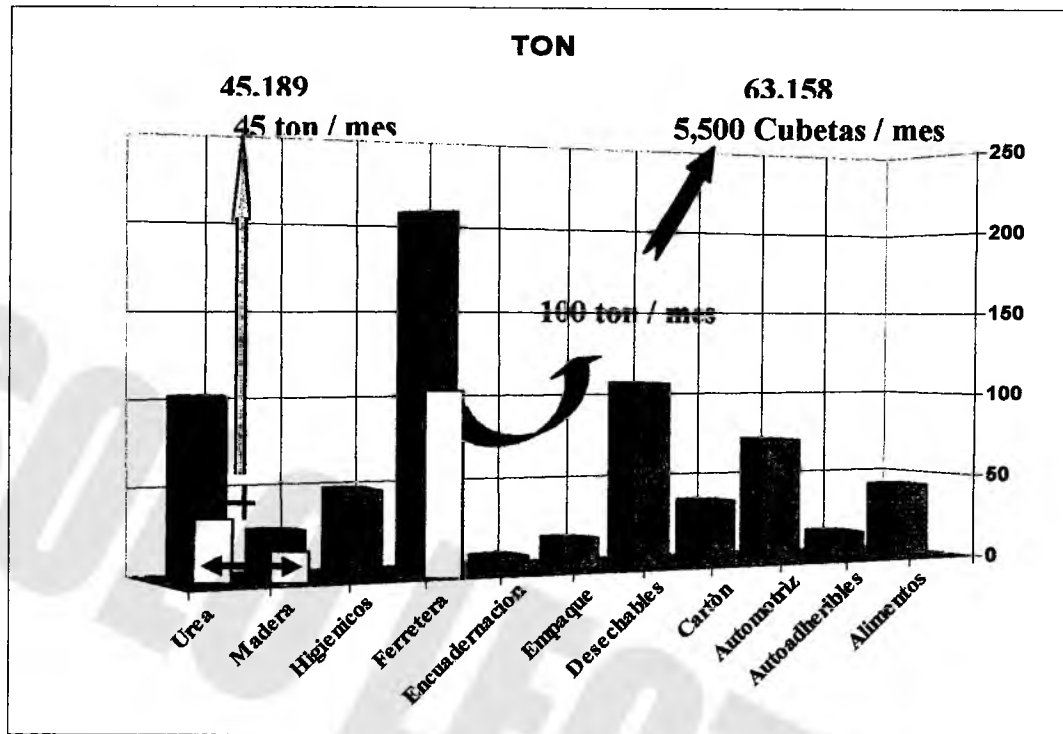
**Zona 3 : SLP, Queretaro, Hidalgo**

**Zona 4 : Veracruz, Coatzacoalcos, Minatitlán, Orizaba, Cordoba, Jalapa, Poza Rica, Tlaxpan etc.**

**Zona 5 : Oaxaca, Chiapas, Tabasco**

**Zona 6 : Quintanaroo, Yucatán, Chetumal**

## Compromiso Real a un plazo de dos años



**Figura 5.16** Compromiso real de ventas a un plazo de dos años

En todo proyecto se requieren compromisos y que estos sean de tiempos relativamente cortos, el nuestro fue calculado para dos años es decir un mediano plazo. Los números pronosticados deben ser lo más cercano a la realidad del proyecto, agresivos y sobre todo que aporten utilidades a la empresa.

El compromiso de este proyecto fue capturar un mínimo del treinta por ciento del volumen de urea que se había detectado así como el cincuenta por ciento del mercado de madera en el sector de muebles lo que representaba cuarenta y cinco toneladas por mes.

Dentro del mercado ferretero el compromiso fue mayor, pensamos en la posibilidad de quitarle a la competencia un cincuenta por ciento es decir cien toneladas por mes.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el inicio del año 2001 podemos visualizar una revolución de los mecanismos y de la administración en los negocios, las grandes empresas han iniciado ajustes a su logística de proceso con el fin de hacerla más eficiente y rentable al mas bajo costo, se dice que los socios buscan hoy en día ser líderes en costos y no en precios debido a lo reñido de la competencia

Esto implica que debemos mirar ese ambiente con efectiva claridad y ajustarnos inmediatamente al entorno, lo que ayer fue un decreto, hoy ya no existe La carrera de ingeniería deberá ser complementada con estudios de administración inclusive de administración en alta dirección, esto nos permitirá ser capaces de tomar e implementar decisiones de impacto redituable en los negocios

Los empleadores de hoy buscan egresados que tengan además de conocimientos teóricos una serie de habilidades que permitan tomar acciones decisivas e integren todas las áreas funcionales de la empresa tales como, liderazgo, trabajo en equipo, presentaciones en público, poder de negociación, destreza para entrevista, manejo del sistema comercial y de los elementos financieros

Por lo tanto administrar las ventas es parte importante del proceso de desarrollo profesional, si es que miramos hacia puestos directivos, esto implica entre otros tener conocimientos de mercadotecnia, que nos permita fomentar habilidades de análisis de mercado, así como de la formulación e implementación de estrategias comerciales en una diversidad de entornos Desarrollo e investigación de mercados, publicidad, medios, logística, cadenas de distribución, identificación de áreas de oportunidad, servicio a clientes etc , todo esto representa un paquete de tareas que deberemos realizar con esmero y profesionalismo

Hemos querido aportar un poco de experiencia y hacer un llamado a la superación constante de los Ingenieros Químicos en particular, debemos mostrar ambición de conocimientos actualizados en todo momento, las técnicas de ventas aplicadas en el pasado ya no funcionan, las empresas cada día se preguntan si deben de cambiar sus estructuras comerciales y atender a sus clientes por correspondencia o simplemente por teléfono



Se estima que a finales del año 2000 el 90 % de las empresas habrán descentralizado al 100 % de clientes pequeños canalizándolos a través de distribuidores quedándose en su cartera solamente con los denominados 80 20 es decir, aquel 20 % de los clientes que representan el 80 % de las ventas

Por lo anterior el Autor de esta Memoria de Experiencias Profesionales, recomienda al Instituto Politécnico Nacional, la implementación de una materia optativa en ventas, de tal manera que los futuros egresados de la ESQUIE tengan un panorama más amplio de los que es la parte comercial de las empresas, ya que hasta cierto punto, las ventas son parte intrínseca a nuestra carrera de Ingeniería Química

**SOLO LECTURA**

## BIBLIOGRAFIA

Diplomado en Mercadotecnia  
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey  
Del 18 de Junio al 6 de Noviembre de 1999  
Folio DV-DMKT-9908-49  
Director General Ing Emilio Alvarado B

Seminario de Ventas Habilidades en las Ventas Cara a Cara  
Del 4 al 7 de Febrero de 1998  
Forum Corporation  
John W Humy J Director General  
Ing Elvis Medina- Asesor Internacional-Unilever

Seminario de Ventas Los Siete Pasos del Proceso de Ventas  
Octubre 27 y 28 de 1997  
Cuernavaca , Morelos  
Eugene W Flematt Asesor Internacional Unilever

Seminario Ventas Profesionales en la Industria  
Mayo 17 a Mayo 22 de 1994  
Queretaro, Qro  
Aranal Comercial – National Starch & Chemical

Seminario de Técnicas Avanzadas de Ventas  
Del 23 al 26 de Julio de 1997  
Instituto Tecnológico Autónomo de México  
Por Roberto Miranda – Asesor de Capacitación – ITAM

Seminario de Ventas Programa de Valor Recibido  
Del 6 de al 10 de agosto de 1993  
San Luis Potosí – SLP  
National Starch & Chemical  
Ing Don Stawton – Asesor Internacional

Word Perfect para Windows Avanzado v6 1  
Del 12 al 16 de Junio de 1997  
New Horizons, Computer Learning Center  
Lic Gabriela Cea Castañeda – Gerente de Capacitación

Power Point para Windows Avanzado  
Del 24 de Junio al 29 de Junio de 1997  
New Horizons, Computer Learning Center  
Lic Gabriela Cea Castañeda – Gerente de Capacitación

Directorio Industrial- Todas Las Cámaras  
Cámara Nacional de la Industria de la Transformación  
CANACINTRA  
Delegación Distrito Federal

John H Perry, Ph D Editor  
Chemical Engineers Handbook  
Third Edition

Juan Mercadel – Ingeniero Químico  
Fabricación de Colas Industriales en Frio  
Traducción de la Edición Francesa  
Segunda Edición