



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Mejora en el plan comercial bajo la medición de  
satisfacción del cliente en Pramat Soluciones Corporativas**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de  
Licenciado en Administración de Empresas

**Sergio Mauricio Pozo Sandoval**

Revisor(es):  
Mgtr. Ana Lucía Martínez Azcárate

Piura, enero de 2024



### Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Sergio Mauricio Pozo Sandoval, egresado del Programa Académico de Administración de empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI N° 72533280.

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo final titulado:  
“Mejora en el plan comercial bajo la medición de satisfacción del cliente en Pramat Soluciones Corporativas”  
El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de suficiencia profesional<sup>1</sup> para optar el Título profesional<sup>2</sup> de Licenciado en Administración de empresas.
2. La asesoría del trabajo estuvo a cargo de:
  - Mgtr. Ana Lucía Martínez Azcárate, identificado con DNI N° 02841979
3. El texto de mi trabajo final respeta y no vulnera los derechos de terceros o de ser el caso derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para la cual he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas.
4. El texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico.
5. La investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.
6. Declaro que mi trabajo final cumple con todas las normas de la Universidad de Piura.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Fecha: 15/01/2024.

.....  
*Firma del autor optante<sup>3</sup>*

---

<sup>1</sup> Indicar si es tesis, trabajo de investigación, trabajo académico o trabajo de suficiencia profesional.

<sup>2</sup> Grado de Bachiller, Título profesional, Grado de Maestro o Grado de Doctor.

<sup>3</sup> Idéntica al DNI; no se admite digital, salvo certificado.

A mis padres, por su incondicional apoyo.

A mis abuelos Tuquita y Manuel, agradecido de la vida por dármeles.



### **Agradecimientos**

A mi alma mater la UDEP, por su calidad de educación que recibí.

A mi revisor, por su compromiso en la elaboración del presente trabajo

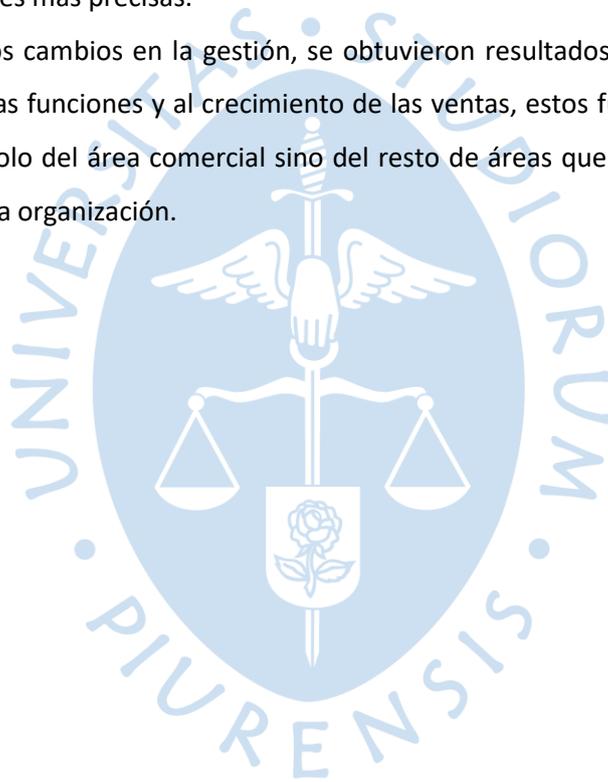


## Resumen

Con el inicio de la pandemia ocasionada por el virus del COVID-19, muchas empresas resultaron afectadas por el confinamiento obligándolas a cerrar sus negocios, en el caso de la empresa en estudio esta se vio favorecida debido a la gran demanda de equipos de protección respiratoria que en su momento eran muy solicitados para prevenir contagios del virus, la compañía aprovechó esta oportunidad y logró comercializar gran cantidad de estos equipos dejando grandes ingresos.

Pasada la temporada de la pandemia, la empresa tenía un bajo nivel de ventas respecto a lo que lograba prospectar y cotizar con los clientes, al mismo tiempo hacía falta un seguimiento formal a las cotizaciones y una capacitación constante a los vendedores. Este trabajo tiene la finalidad de exponer mejoras en el plan comercial teniendo de partida los testimonios de los principales clientes para así ayudar a tomar decisiones más precisas.

Luego de aplicar algunos cambios en la gestión, se obtuvieron resultados positivos dentro del área comercial en cuanto a las funciones y al crecimiento de las ventas, estos fueron obtenidos gracias al trabajo en equipo, no solo del área comercial sino del resto de áreas que se involucraron a generar cambios positivos para la organización.



## Tabla de contenido

Introducción .....	9
Capítulo 1. Aspectos generales .....	10
1.1 Descripción de la empresa .....	10
1.1.1 Ubicación de la empresa .....	10
1.1.2 Actividad.....	10
1.1.3 Misión y Visión de la empresa.....	11
1.1.4 Organigrama.....	11
1.2 Descripción general de experiencia profesional .....	11
1.2.1 Actividad profesional desempeñada.....	12
1.2.2 Propósito del puesto.....	12
1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe.....	12
1.2.4 Resultados concretos logrados .....	13
Capítulo 2. Fundamentación .....	15
2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional .....	15
2.1.1 Plan de marketing .....	15
2.1.2 Objetivos de las ventas.....	16
2.1.3 Proceso de ventas.....	16
2.1.4 Negociación.....	18
2.1.5 Fijación de precio.....	18
2.1.6 Pronóstico de ventas.....	20
2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos.....	20
Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias.....	23
3.1 Aportes.....	23
3.2 Desarrollo de experiencias.....	23
Conclusiones.....	25
Recomendaciones .....	26
Referencias .....	27

## Lista de tablas

**Tabla 1** Porcentaje alcanzado del total cotizaciones ..... 14

**Tabla 2** Plantilla Excel de seguimiento a cotizaciones ..... 18



**Lista de figuras**

**Figura 1** Organigrama de la empresa..... 11



## Introducción

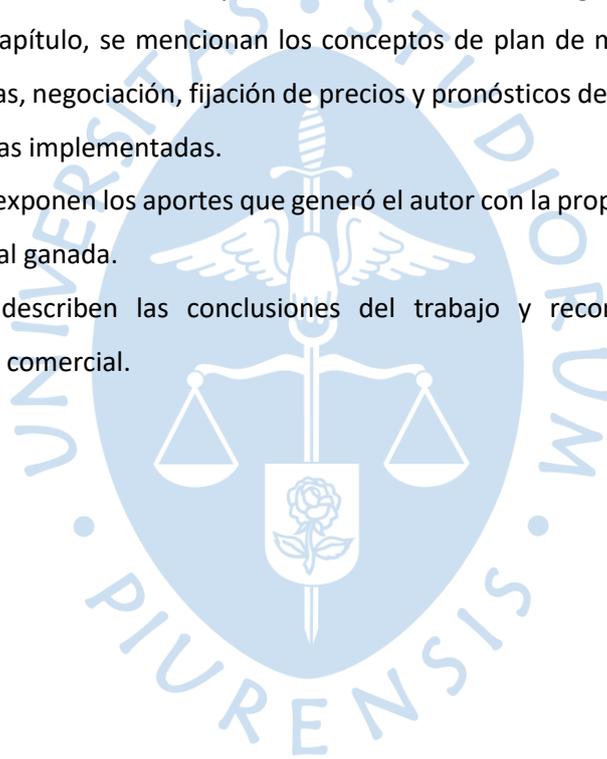
El plan de marketing en toda empresa dedicada a la comercialización de productos ya sea a nivel minorista o mayorista, para que este sea preparado de manera óptima, deberá ser planificado tomando en cuenta la mayor cantidad de factores del entorno que influyen en el posicionamiento, como lo son los clientes, proveedores, competencia, etc. Por ello, el presente trabajo de suficiencia profesional explica las mejoras que se aplicaron luego de una revisión interna de la empresa y considerando también las recomendaciones de los clientes. Se obtuvieron resultados positivos y estos se lograron por la contribución de las diferentes áreas de la organización.

En el primer capítulo, se describe los datos generales de la empresa como su giro de negocio, ubicación, misión y visión, también se expone la actividad profesional desempeñada por el autor, el objeto de estudio (problemas detectados) y los resultados obtenidos luego de las mejoras aplicadas.

En el segundo capítulo, se mencionan los conceptos de plan de marketing, objetivos de las ventas, proceso de ventas, negociación, fijación de precios y pronósticos de venta. Siendo base para la explicación de las mejoras implementadas.

En el tercer capítulo, se exponen los aportes que generó el autor con la propuesta de mejora, así como la experiencia profesional ganada.

Finalmente se describen las conclusiones del trabajo y recomendaciones para seguir mejorando en la gestión comercial.



## Capítulo 1. Aspectos generales

### 1.1 Descripción de la empresa

Pramat es una pequeña empresa minorista, comercializadora y distribuidora multimarca de equipos de protección personal (EPP), bajo el modelo de negocio B2B. Se fundó con la visión de atender las necesidades de seguridad y salud en el trabajo de una localidad privilegiada de diversos sectores como agroindustria, hidrobiológicos, minería, construcción, etc. como lo es la zona norte del Perú.

Durante los 6 años de presencia en el mercado piurano ha logrado una buena aceptación por parte de las principales entidades de los sectores previamente mencionados, gracias al respaldo de las mejores marcas del rubro como lo son Steelpro, Segpro, 3M, entre otras.

Actualmente está conformada por diez trabajadores y está próxima a inaugurar su nueva tienda física con una ubicación estratégicamente comercial. La empresa cuenta con un área de ventas especializada que realizan labores de capacitación y entrenamiento al personal usuario o administrativo, supervisión de operaciones en campo y gestión de requerimientos con el fin de dar una solución diferenciada de la competencia, esto acompañado de un amplio portafolio de productos como:

- Equipos de protección respiratoria.
- Protección visual y facial.
- Protección de manos.
- Protección de cabeza.
- Protección auditiva.
- Calzado industrial.
- Protección contra caídas.
- Vestimenta industrial.
- Seguridad Vial.

#### 1.1.1 Ubicación de la empresa

La empresa en cuestión pertenece a la localidad de Piura con domicilio fiscal urbanización Miraflores calle Los Almendros 198 Castilla-Piura, siendo este su centro de operaciones y gestión comercial hasta inicios del 2018, posteriormente se trasladó a un local en la urbanización La Alborada manzana b lote 32. En la actualidad está próximo a presentar su nueva tienda física con la finalidad de atender también a los usuarios finales o personas independientes (B2C).

#### 1.1.2 Actividad

Pramat tiene como principal actividad económica la comercialización minorista de equipos de protección personal (EPP), sus principales clientes se encuentran en Piura, Tumbes y Olmos. Parte de

sus proyectos de crecimiento es incluir más líneas de negocio con la ampliación del portafolio y desarrollo de servicios relacionados a capacitaciones certificadas en temas especializados.

### 1.1.3 Misión y Visión de la empresa

Misión: Pramat (2018) define su propósito como “Ofrecer soluciones industriales para todos los sectores de la localidad a través de marcas diferenciadas y con soporte técnico especializado” (s/p).

Visión: Pramat (2018) busca “Ser reconocido en el mercado industrial como el mejor distribuidor de EPPS por brindar soluciones y productos que generan valor en los clientes y usuarios finales de la zona norte del Perú” (s/p).

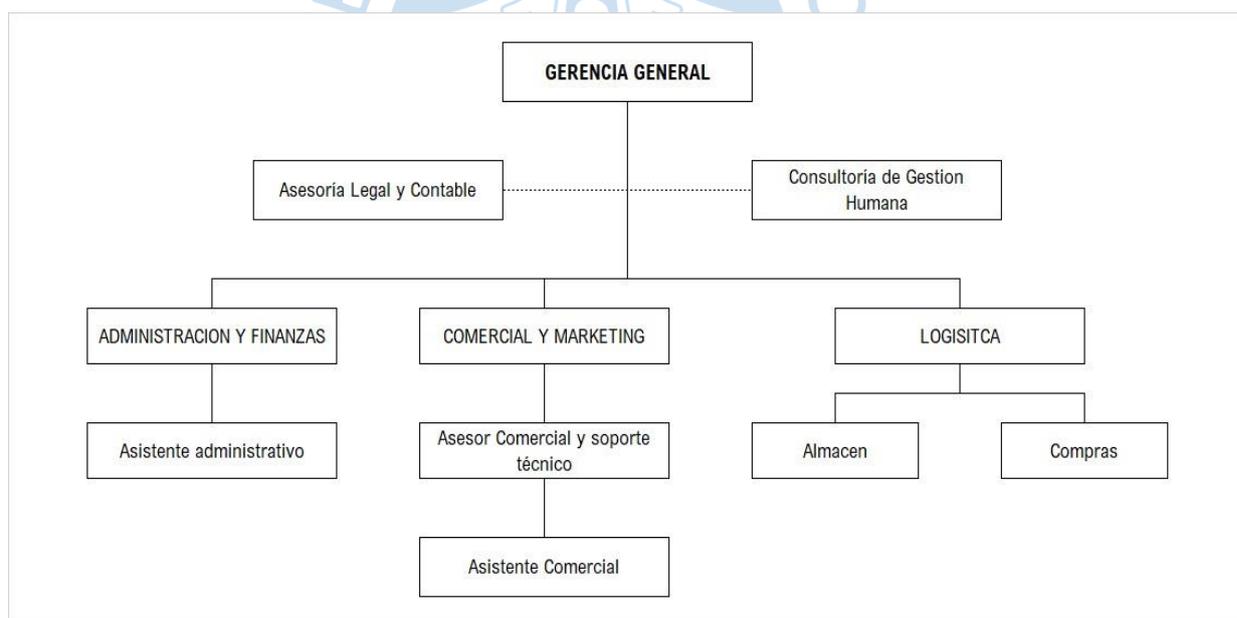
Estrategia competitiva: la empresa busca posicionarse bajo la estrategia de diferenciación en el servicio.

### 1.1.4 Organigrama

En la Figura 1 se muestra el organigrama de la empresa. El autor se desempeñó en el área comercial y marketing bajo el puesto de asesor de cuentas clave y soporte técnico.

**Figura 1**

*Organigrama de la empresa*



*Nota:* elaboración propia basada en datos internos de la empresa.

## 1.2 Descripción general de experiencia profesional

El autor del presente trabajo inició sus actividades laborales en la empresa desde el mes de diciembre del 2020 bajo el puesto de asistente administrativo. En dicho puesto se desarrollaron funciones como atención al cliente, facturación y cobranzas. Posteriormente, en octubre del 2021, debido a las habilidades demostradas para el cierre de ventas, pasó a formar parte del área comercial como asesor de cuentas clave y soporte técnico.

### **1.2.1 Actividad profesional desempeñada**

El puesto ejercido por el autor es “Asesor de cuentas clave y soporte técnico” el cual tiene como principal responsabilidad el logro de las metas comerciales propuestas por la gerencia general y dar soporte técnico a los clientes.

Desde su puesto, el autor realizó las siguientes funciones:

- Trabajo de campo (Visitas Técnicas y Comerciales).
- Cierre de ventas y seguimiento de cartera.
- Soporte Técnico a los clientes y capacitaciones al personal.
- Elaboración de cotizaciones.
- Atracción de nuevos clientes.
- Análisis de nuevas líneas de negocio.
- Elaboración de proyecciones de venta (consumos del cliente por campaña o periodos).

### **1.2.2 Propósito del puesto**

La misión del “Asesor de cuentas clave y soporte técnico” es velar por el crecimiento continuo de las ventas mediante la fidelización del cliente, incremento de cobertura con búsqueda de nuevas cuentas estratégicas, así como inteligencia comercial.

### **1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe**

En el periodo de la pandemia ocasionada por el COVID-19, la empresa alcanzó grandes ingresos debido a que esta comercializa equipos de protección respiratoria los cuales ayudan a la prevención del virus. Luego de ello las ventas en promedio se mantenían por encima de los S/.100,000.00 soles libre de impuestos de manera mensual. Sin embargo, si bien la empresa tiene una cartera fidelizada debido a su estrategia, se tenía un bajo volumen de venta pues solo se lograba vender un 10% del total de lo solicitado por el cliente, existía una diferencia significativa entre lo cotizado y facturado al cierre de mes y este era un punto que no se estaba considerando como un objetivo de mejora. Además, el autor observó que no se estaba fijando correctamente el precio. Se tenía la falsa idea que por diferenciación en el servicio se debía cobrar caro, faltaba un mejor análisis de la política de precios. Sumado a esto, no se hacía un seguimiento formal a las cotizaciones pues no había documentación que lo evidencie y hacía falta mejorar las habilidades de negociación de la fuerza de ventas.

Por lo previamente mencionado, se tenía que mejorar el plan comercial a fin de ayudar al incremento de las ventas. En este sentido, el autor de este TSP tuvo la iniciativa de recopilar información (testimonios) de las cuentas clave para saber que tan satisfechos están con el servicio ofrecido. Esto serviría de sustento para presentar a gerencia y poder aplicar acciones de mejora.

A cargo del administrador, en el mes de noviembre del 2021, se realizaron llamadas a los responsables de compras de las cuentas clave más importantes para saber sobre los puntos en los que se debía mejorar. Se preguntó sobre como califican la atención prestada (tiempos de despacho,

disponibilidad de producto, etc.), si los precios ofertados son realmente buenos y si estaban conformes con el soporte técnico del vendedor.

Una vez recopilada la información de los clientes clave, se expusieron en reunión los principales hallazgos:

- Los clientes indicaron, que, si bien se ofrece un servicio técnico diferenciado, consideraban que aún el precio era elevado frente a la competencia.
- La disponibilidad de stock era muy importante para la decisión de compra debido a que las aprobaciones por jefaturas suelen demorar, haciendo que lo solicitado se vuelva urgente.
- También indicaron que el tiempo de atención una vez colocada la orden de compra en algunos casos sobrepasaba los cinco días, aconsejaron mejorar este punto.
- Por último, reconocieron que, a diferencia de la competencia, el soporte técnico ofrecido y la atención por parte del asesor ha sido favorable ya que les ayudó a disminuir riesgos en los procesos y en ocasiones ahorro en los costos.

Los testimonios recopilados sirvieron de punto de partida para hacer mejoras el plan comercial en los siguientes puntos:

- Junto con el área de administración y finanzas se fijaron políticas de precios, estos serían pactados tomando en cuenta la rentabilidad, los precios de la competencia y el servicio de soporte ofrecido. Cualquier descuento por debajo del precio de lista sería autorizado únicamente por la gerencia.
- Se estableció realizar pronósticos de ventas trimestral (forecast) junto con logística para una mejor previsión de stock, para ello se analizó a mayor detalle el entorno.
- El área comercial acordó nuevas metas para el 2022, dentro de ello se estableció incrementar el nivel de unidades vendidas por línea de producto en un 10% y conseguir mayor facturación de los requerimientos de los clientes.
- Se reforzaron las habilidades de negociación de la fuerza de ventas por medio de cursos en línea y capacitaciones, mejorando la seguridad de los vendedores al lograr nuevos objetivos.
- Se mejoró el seguimiento de las ventas mediante un cuadro de Excel para un tener un mejor control de información y generar mayor fidelización en el cliente. Toda la data generada sería enviada por correo a la administración de manera semanal.

#### **1.2.4 Resultados concretos logrados**

Los resultados más significativos luego de las mejoras implementadas son las siguientes:

- El gerente reconoció la importancia del feed-back que dan los clientes para la toma de decisiones.

- Al tener un mejor pronóstico de ventas, ayudó a la previsión de stock del año 2022, se invirtió en una mayor cantidad de mercadería favoreciendo a obtener mayores descuentos por volumen.
- Si bien la estrategia de diferenciación impulsa al cliente a asumir un costo mayor frente a la competencia, con la nueva política de precio se establecieron criterios que ayudaron a fijar un valor más justo aumentando así las posibilidades por parte del cliente en adquirir mayor cantidad de productos.
- Se alcanzó mayor nivel facturación de los requerimientos de los clientes.

**Tabla 1**

*Porcentaje alcanzado del total cotizaciones*

<b>% Facturado vs total cotizado</b>						
<b>Total /mes</b>	<b>Oct-21</b>	<b>Nov-21</b>	<b>Dic-21</b>	<b>Ene-22</b>	<b>Feb-22</b>	<b>Mar-22</b>
<b>Total cotizado</b>	S/ 1,184,681.92	S/ 1,585,599.95	S/ 1,699,756.56	S/ 1,322,857.08	S/ 1,134,109.76	S/ 657,338.95
<b>Total facturado</b>	S/ 119,521.79	S/ 155,637.02	S/ 175,124.70	S/ 283,332.40	S/ 190,773.51	S/ 160,187.97
<b>% alcanzado</b>	<b>10.09%</b>	<b>9.82%</b>	<b>10.30%</b>	<b>21.42%</b>	<b>16.82%</b>	<b>24.37%</b>

*Nota:* elaboración propia basada en datos internos de la empresa.

Se debe tener presente que los tres últimos meses del año 2021 son tomados como referencia para el contraste del año 2022 donde ya se tenía aplicadas las mejoras en el plan comercial. Si bien el incremento de las ventas podría darse por diversos factores, los resultados obtenidos se relacionan con un mejor seguimiento de cotizaciones, negociación y la mejora en los precios. Se puede apreciar como la empresa logró facturar un mayor porcentaje de las cotizaciones de los clientes para el primer trimestre del 2022 evidenciado en el mes de enero donde se logró vender un 21.42% del total de cotizaciones.

- ✓ Mejoró el seguimiento de las ventas con un formato en Excel para un mejor control de la información, ayudando a la fuerza de ventas en el orden de sus funciones.

## Capítulo 2. Fundamentación

### 2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional

El autor del presente trabajo menciona algunos conceptos básicos que le ayudaron a realizar las mejoras aplicadas en el plan comercial.

#### 2.1.1 *Plan de marketing*

Según Monferrer (2013) el plan de marketing se desprende del plan estratégico global de la empresa. Este plan describe políticas y objetivos de marketing para un periodo de tiempo, separando el marketing estratégico del operativo, el primero responde a dónde y cómo se quiere llegar y el segundo implanta herramientas de ejecución y control basadas en el marketing mix (precio, producto, plaza, promoción).

El autor indica que por lo general suele darse en cinco partes:

- Análisis de la situación: uso de herramientas (FODA, 5 fuerzas de Porter).
- Selección del público objetivo: mercado meta y posicionamiento.
- Formulación de objetivos y estrategias: métodos para alcanzar los objetivos comerciales.
- Implementación: definición de los programas a realizar en un determinado plazo.
- Control: medición de los logros, acciones correctoras.

Para Kotler, y Keller, (2012) lo definen como aquel documento que resumen a detalle los aspectos más relevantes del mercado, objetivos comerciales, planes de acción y los presupuestos financieros. Para su elaboración se basan por lo general en el cliente y la competencia, además, ayudan a vincular los objetivos con las demás áreas de la empresa.

Los autores exponen que el plan de marketing se da en cinco sesiones:

- Resumen ejecutivo y tabla de contenido: resumen general para los directivos donde se indican las estrategias y recomendaciones del plan de marketing.
- Análisis de la situación: se identifica las fuerzas del entorno para realizar un análisis interno.
- Estrategia de marketing: definición de las metas por parte de los gerentes para lograr posicionamiento.
- Proyecciones financieras: estimación de las ventas futuras, gastos y la determinación del punto de equilibrio
- Controles de la implementación: se realiza una revisión completa del plan con la finalidad de implantar medidas de corrección.

Ambos autores están de acuerdo, en que un plan de marketing tiene como finalidad fijar estrategias, metas y proyecciones de venta. Coinciden en que son cinco partes que van desde un análisis del entorno a la implementación de medidas correctoras. Estas definiciones son importantes

y deben considerarse para ejecutar un buen plan comercial dentro la empresa en estudio y con el tiempo evaluarlo para de ser el caso realizar acciones de mejora.

### **2.1.2 Objetivos de las ventas**

Los objetivos de ventas siempre tienen como finalidad incrementar los ingresos en un determinado periodo de tiempo. Sin embargo, esto se puede conseguir por diferentes vías: multiplicar el número de clientes, aumentar las ventas de un determinado producto, fidelizar clientes existentes, entre otros. Joves (2017, p.67 como se citó en Pérez & otros,2021, p.15).

Respecto a lo anterior la empresa en estudio busca el incremento de las ventas, por ello es importante que los objetivos sean definidos correctamente y en un plazo determinado, junto con ello el compromiso del área comercial por lograrlos. Si bien la empresa tiene objetivos de crecimiento es necesario para la continuidad del negocio que estos sean medidos y alcanzados, para ello se propusieron nuevas metas para el 2022 en reunión de fin año 2021 con el objetivo de ir incrementando las ventas, una meta planteada fue incrementar en un 10% el total de unidades vendidas de la línea de negocios de calzado industrial y protección de cabeza, haciendo uso de las estrategias comerciales (promociones, servicios posventas, capacitaciones en EPPS, etc).

### **2.1.3 Proceso de ventas**

Para Artal (2015) el proceso de ventas se compone en cinco etapas tácticas:

- Prospección: Búsqueda de nuevos clientes para posteriormente clasificarlos.
- Contacto: Generar interés, da conocer el negocio al cliente.
- Presentación: el autor lo define como “tiempo de gloria” para demostrar que el producto realmente resuelve una necesidad.
- Cierre: formalización de los acuerdos establecidos entre la empresa y el cliente para la compraventa.
- Seguimiento: momento en el cual se obtiene información del cliente respecto a la satisfacción con el servicio o producto, y si hubiera un reclamo solucionarlo lo más pronto.

Según Kotler, y Keller, (2012) están de acuerdo que en cualquier gestión de ventas están presentes seis pasos fundamentales:

- Prospección y calificación: identifica oportunidades y las atrae a la empresa para su clasificación.
- Aproximación previa: se aplican esfuerzos por conocer cómo lleva a cabo el proceso de compras de los clientes potenciales.
- Presentación y demostración: se trata de evidenciar las características, ventajas, beneficios y valor que genera la propuesta ofertada.

- Vencer las objeciones: resuelve las razones por la cual el cliente no podría considerar la oferta dándole enfoque positivo al producto.
- Cierre: se pacta las condiciones de venta previamente negociadas como precio, disponibilidad y servicio posventa.
- Seguimiento y mantenimiento: Asegura la satisfacción del cliente, recopila información y de ser necesario fortalece las condiciones establecidas en el cierre de ventas.

De acuerdo a lo mencionado por los autores, el proceso de ventas podría constar de cinco o seis etapas independientes del producto o servicio ofrecido. Ambos consideran que en la etapa de seguimiento se obtiene información valiosa que servirá para saber más de las necesidades del cliente, se corrigen los reclamos y da paso a generar fidelización. Estas definiciones son importantes para que la empresa en estudio con el paso del tiempo fortalezca más este proceso y por consiguiente consolide su plan comercial.

Conociendo lo que conlleva un proceso de ventas, el autor aplicó una mejora en el último paso del proceso, puntualmente en el seguimiento, implementado un cuadro de Excel denominado “cuadro de seguimiento (cotizaciones)”, con responsabilidad de reportarlo semanalmente a la administración y a fin de mes evaluarlo en reunión.

En la Tabla 2 se muestra la plantilla Excel, se elaboró con la finalidad de evidenciar un seguimiento formal a las ventas y a su vez tener información que servirá para seguir mejorando en la gestión. En este, el asesor comercial ingresaría información referente a las cotizaciones realizadas en el sistema de la empresa indicando la fecha de realización, número de cotización, cliente, monto, si se concretó la venta o no, observaciones que se pudieron presentar, aunque no se haya pactado la venta, si esta se concretó, se debe indicar el número de orden de compra puesta por cliente o número de factura. También se especificaría las razones por las cuales no se concretó la venta si es que el cliente lo indicó, de lo contrario se colocaría una posible razón planteada por el vendedor, y, por último, en la columna oportunidad de mejora, se señala si realmente el EPP ofrecido está ayudando al cliente a mitigar los riesgos o podría estar generando un ahorro en los costos de sus procesos (costo/beneficio). La información brindada en este apartado ayudará a saber si actualmente en el mercado existen más opciones de productos que resuelvan mejor las necesidades del cliente, y con ello evaluar si es conveniente adquirirlo para ofrecerlos.



1. Determinar los objetivos de Marketing: están en función de la estrategia global de la empresa.
2. Estimar la demanda: pronóstico de cantidades a venderse.
3. Calcular la variación de costos: en relación a los volúmenes de producción
4. Examinar a la competencia: tener conocimiento sobre sus ofertas y precios.
5. Determinar el método de fijación de precios que va a seguir: basado en el costo, competidores y el valor asociado.
6. Seleccionar el precio final: sin descuidar las otras variables del marketing mix.

Basándose en 3 métodos:

- Métodos basados en el costo: indica sobre poner el margen meta sobre el costo del producto. Es un método simple, al no considerar factores como el posicionamiento o la competencia, no otorga flexibilidad ante los cambios del entorno.
- Métodos basados en la competencia: toma en cuenta a los rivales, por lo general, quien es líder en el sector logra marcar las pautas que servirán de guía para la formación de estrategias de las demás empresas. Dependiendo de la estrategia global de la empresa los precios serán inferiores o superiores a los de sus adversarios.
- Métodos basados en el valor percibido: se basa sobre la percepción del cliente en cuanto valioso puede ser un producto, esto dependerá de una eficiente labor del área de marketing. Además, se debe conocer a grandes rasgos si el consumidor considera la oferta como valiosa, sino se caerá en una falsa realidad que conllevará a fijar un precio excesivamente alto.

En cambio, Sánchez, (2012) supone que la fijación de precios está relacionada a cómo la empresa ha decidido posicionarse en el mercado y la implementación de políticas de precios basados en la estrategia genérica de la empresa. Por lo general suele darse en dos etapas:

- Primera etapa: definición de la política de precios tomando en cuenta los costos, demanda y competencia.
- Segunda etapa: se fija un precio sin dejar de lado las variables que puedan influenciar en los hábitos de consumo, ingreso de nuevos competidores, etc.

También está de acuerdo que existen tres métodos genéricos para la fijación de precio:

- Basado en el costo: metodología básica, el precio se obtiene del resultado del costo + margen.
- Basado en la competencia: se basa en los precios de los rivales, podría generar problemas si lo que se busca es igualar, dado que cada empresa responde a una estructura de costo diferente.

- Basado en el cliente: alude a la forma como el consumidor percibe un producto como valioso, a veces resulta difícil saber con exactitud el valor que este le otorga, lo que llevaría a una mala fijación del precio.

Analizando lo definido por los autores se concluye que la tarea de fijar el precio es bastante importante para que la empresa logre beneficios económicos y posicionamiento. Esta deberá responder a la estrategia global elegida, sin descuidar el entorno, precisamente en la competencia y sobre todo en la percepción que tiene el cliente de si realmente la oferta ofrecida sea de gran valor. Esto sin dudas es importante dado en la empresa en estudio, en el área de ventas se desconocía el verdadero valor que el cliente le otorga al servicio, debido a que en el mercado la competencia ofrece las mismas soluciones en productos a un menor precio, pero sin tener el servicio de soporte diferenciado, por ello la empresa debe ser consciente que, si bien se invierte en un sello diferencial, no debe dejar de lado el ofrecer un precio más justo para el cliente.

#### **2.1.6 Pronóstico de ventas**

Para Moreno, (2019) el pronóstico de ventas hace referencia a una estimación de las ventas de un bien o servicio para darse en un plazo determinado en el futuro, se puede expresar en unidades o términos monetarios. No deja de lado los factores del entorno como el panorama del sector atendido o la participación a lograr. Con buen pronóstico de ventas servirá para dar paso a la realización de un plan de ventas planteando metas y objetivos comerciales.

De acuerdo con lo descrito por el autor, para realización del pronóstico de ventas es necesario considerar las variables del entorno y lo que empresa busca lograr de participación en el mercado. Con una buena estimación se podrá cubrir en mayor cantidad las necesidades de un público objetivo, en efecto el autor planteó armar en conjunto con el área de logística las proyecciones de venta para el año 2022, para ello en reunión cada área compartió su información como datos históricos, requerimientos de los clientes a consumir en los próximos meses o campañas y nuevas oportunidades de negocio planteadas por los vendedores. Teniendo un estimado de las cantidades totales a consumir por el mercado meta, se tuvo más en claro las unidades a invertir en mercadería.

#### **2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos**

Las mejoras en el plan comercial se realizaron con la finalidad de incrementar las ventas y lograr que los clientes consideren comprar la mayor parte de sus requerimientos con la empresa. El autor de este TSP notó que no se estaba logrando cubrir la mayor parte de las necesidades del cliente, pues se contaba con el recurso sistemático que evidenciaba el poco alcance de facturación frente el total cotizado. Por otro lado, hacía falta la consideración de otros factores para la determinación del precio, pues en un inicio, se tenía la idea que la estrategia de diferenciación era razón suficiente para considerar un precio sobre valorado. Sin embargo, el autor considera que el conocimiento técnico de la fuerza de ventas otorga un valor diferencial.

Por último, el seguimiento formal a las ventas no se estaba realizando y por motivos de crecimiento como área y organización es necesario contar con la mayor cantidad de información posible propia de un correcto seguimiento y parte de ello era contar con un formato establecido.

Ante los problemas expuestos, el autor consideraba aún conveniente saber la opinión de los clientes para conocer qué tan satisfechos están con el producto ofrecido, además esto ayudaría a ampliar la visión y saber por qué no se estaba concretando mayores ventas con ellos mismos.

En cuestión a lo anterior, el autor sugirió realizar llamadas telefónicas, ya que al ser un método sencillo y de poco tiempo de duración para la recopilación de los testimonios, se ajustaba más a las condiciones de la empresa. Esto se planteó en reunión de cierre de mes de octubre, ejecutándolo en el mes posterior.

El responsable de realizar las llamadas fue el administrador, pues se estaba evaluando al área comercial y no se podía ser juez y parte del estudio.

Se procedió a llamar a los clientes más importantes de la empresa clasificándolos por sector y tiempo de relación con el cliente haciendo un total de 10 participantes. Se realizaron en 2 días las llamadas y se hicieron las siguientes preguntas:

- ¿Cómo describe el servicio ofrecido por la empresa?
- ¿Cómo califica los despachos de la empresa?
- ¿Cómo califica los tiempos de entrega?
- ¿Cómo califica la disponibilidad de producto y variedad?
- En cuanto, a los precios ofertados, ¿cómo califican?
- En cuanto al asesor de ventas ¿cómo califica su servicio tomando en cuenta tiempo de repuesta, el trato ofrecido y el soporte técnico?

Con los testimonios recopilados se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Los clientes reconocieron que la empresa tiene una estrategia inclinada a la diferenciación en el servicio.
- Indicaron que debían reconsiderar los precios pues la competencia ofrecía el mismo producto a un precio mucho menor (15% más frente al competidor).
- Que se debía mejorar los tiempos de entrega y disponibilidad de stock.
- Están conformes con la atención del asesor, consideran valiosa la información brindada y el soporte ofrecido en cada una de las atenciones.

Teniendo testimonios que sirven como punto de partida, se planteó en reunión de cierre de mes de noviembre las tareas a realizar para el mes de diciembre con miras a generar cambios en el primer trimestre del 2022:

- Los testimonios impulsaron al área de administración y finanzas a la realización de las políticas de precio que, en conjunto con el área comercial, se fijaron variables que intervendrían en la

fijación de los precios como: precio del competidor, implicancia del servicio técnico y el margen fijado. Las políticas se divulgaron formalmente dentro de la empresa el mes de diciembre 2021.

- Se implementó el cuadro de seguimiento a las cotizaciones basándose de plantillas sugeridas en internet y de los objetivos comerciales a lograr, se estructuró el documento y se compartió con la fuerza de ventas. Independientemente de que, si se haya realizado o no las llamadas a los clientes, esta mejora era necesaria para la formalidad y otorgar mayor orden a la gestión de ventas para generar incremento en las mismas.

El cuadro se creó en noviembre y se aplicó desde el mes de diciembre, reportándolo de manera semanal a la administración y exponiéndolo a fin de mes.

- En reunión se acordó nuevas metas para el 2022: se tuvo como objetivo mejorar el nivel de facturación con los clientes e ir creciendo exponencialmente en el número de unidades vendidas en las líneas de negocio que generan más rentabilidad como lo son la línea de calzado industrial, protección de cabeza y protección auditiva.
- Se realizaron capacitaciones a la fuerza de ventas no solo en conocimientos técnicos, sino también en habilidades de negociación. Para ello se utilizaron herramientas virtuales (capacitaciones en línea), apoyo de la asistente de recursos humanos que dictó talleres para mejorar el trabajo en equipo y se contrató un capacitador especialista que dictó 5 sesiones presenciales en el mes de diciembre 2021 sobre manejo de habilidades blandas y cierre de ventas.
- Se estableció realizar pronósticos de ventas trimestral (forecast) junto con logística para una mejor previsión de stock, para ello se analizó los datos históricos, los requerimientos de los clientes de las próximas campañas y las oportunidades de negocio en unidades tentativas a vender. La suma de estas variables separadas de unidades y soles, dan como resultado una estimación de la demanda más exacta, para ello se utilizó la herramienta de Excel aplicando la fórmula "pronóstico". Con esta información la empresa tenía más en claro lo que se debía invertir para el 2022.

## Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias

### 3.1 Aportes

Los aportes se relacionan con las propuestas de mejora al plan comercial, estos tienen como base los conocimientos adquiridos principalmente en los cursos de marketing y política de empresas, donde se destaca lo siguiente:

- Proponer mecanismos de medición de satisfacción al cliente, si bien a la empresa le falta mejorar más este proceso, sirvió de mucho sugerir un método práctico y sin costo para saber lo que el cliente realmente piensa del servicio. La empresa conoció la importancia del feedback del cliente para tomar decisiones más asertivas en el menor tiempo posible.
- Incentivar a mejorar la estrategia de precios, se conversó en reunión la necesidad de contar con políticas de precios, donde se definan más criterios para su fijación, dejando de lado la idea errónea que solo la estrategia por diferenciación de servicio determina el precio, cuando debería considerarse otros factores como la competencia, por ejemplo.
- Implementar herramientas de seguimiento a las cotizaciones, necesarias para la formalidad y el orden en las funciones dentro del área comercial.
- Inculcar una cultura de capacitación constante, por ello se propuso capacitarse de manera grupal (en equipo), haciendo uso de los cursos sin costo ofrecidos en internet, y propuestas de cursos dictados por terceros.
- Proponer realizar en conjunto con el área de logística pronósticos de ventas, con el fin de tener más claro las necesidades a atender, cuanto se va a invertir y por consiguiente fijar objetivos comerciales.

### 3.2 Desarrollo de experiencias

Es necesario tener en cuenta que las mejoras aplicadas son base de un análisis previo por parte del autor donde detectó ciertas problemáticas que, gracias a sus conocimientos previos adquiridos en la universidad, fomentó su proactividad para dar solución a los problemas detectados. El desarrollo de las acciones de mejora ayudó también a tener una visión más amplia de lo que es el mercado B2B, el cual el autor considera muy interesante y valioso para obtener una amplia red de contactos comerciales, así como saber más sobre los principales sectores económicos como lo son: agroindustria, construcción, hidrobiológicos, minería, entre otros.

Durante la ejecución de las propuestas de mejora el autor considera que la experiencia obtenida fue muy importante para su desarrollo profesional y a la vez gratificante debido a que se obtuvieron mejoras en el área comercial e incremento en las ventas, si bien estas podrían aumentar debido a que el mercado atendido pudo verse favorecido por las distintas fuerzas del entorno, como incremento en la producción y crecimiento propio de la industria, que a su vez hace que aumente la demanda de EPPS. Los resultados obtenidos en el primer trimestre 2022 fueron considerados por la

empresa como parte de las mejoras realizadas, donde los empleados reconocieron a su vez que estas mismas contribuyeron a mejorar el trabajo en equipo.

De igual importancia el autor de este TSP es consciente que mejoró su capacidad para el cierre de ventas debido a que adquirió mayor experiencia desarrollando habilidades blandas y técnicas de negociación, resultado de las capacitaciones en grupo y los talleres dictados. Así mismo reconoce la importancia de trabajar en conjunto con las diferentes áreas de una empresa, como fue en el caso de la elaboración de pronósticos de demanda donde se trabajó de la mano con el área de logística.



## Conclusiones

Como es de conocimiento los negocios B2B son aquellos donde se realizan transacciones comerciales entre dos organizaciones, por lo general las decisiones de compra de productos o servicios suelen darse de manera burocrática y considerando diferentes criterios para su decisión final. En este sentido, es importante para las empresas que han optado por este modelo de negocio y que busquen generar relaciones a largo plazo con el cliente, ofrecer una propuesta de valor que de soluciones tanto en el servicio post venta, tiempos de respuesta (disponibilidad, stock) y sobre todo que los precios ofertados vayan en función con sus presupuestos.

Con el pasar de los años, la empresa ha podido notar que los cambios del entorno pueden afectar positivamente o negativamente en las ventas, como fue el caso de la pandemia, esto resultó muy beneficioso para la empresa ya que parte de su portafolio de productos son los equipos de protección respiratoria y estos son utilizados para mitigar los contagios. Por lo general estos cambios buenos o malos tienen un tiempo determinado, y es importante que los planes de acción se adapten a estos cambios del entorno.

Revisar de manera constante el plan de marketing y medir la satisfacción del cliente es clave para la mejora continua ya sea mediante un nuevo proceso o herramientas de gestión. Así, implementar políticas de precios, herramientas de seguimiento a las cotizaciones, pronósticos de ventas y mejorar las habilidades de negociación; sirvieron mucho para generar cambios positivos en el desempeño comercial logrando una mayor facturación con los clientes, sumado el trabajo en equipo que aporta mucho al logro de los objetivos.

## Recomendaciones

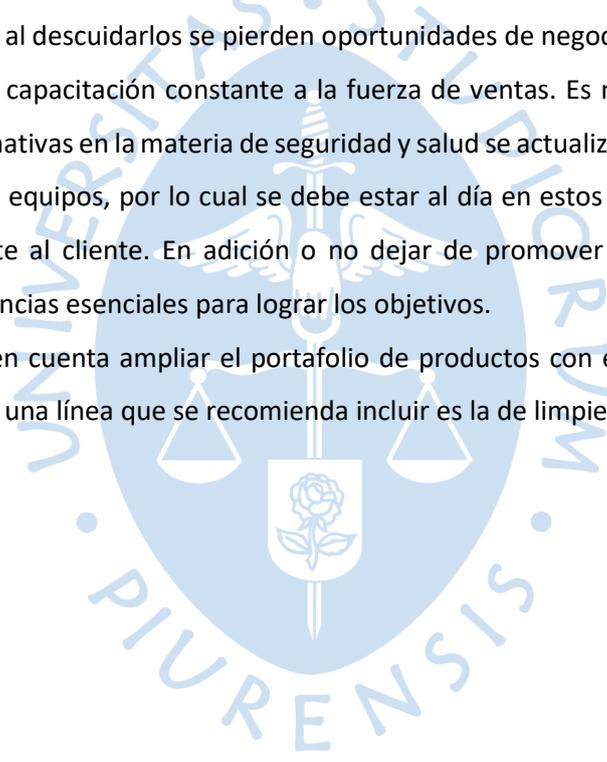
La empresa debe seguir midiendo la satisfacción del cliente, al ser la primera vez que se aplicó una encuesta, cabe la posibilidad que existan detalles por mejorar, por cual deberá considerar hacerlo de manera sistemática, realizando encuestas a medida y aplicando otras herramientas, por ejemplo, uso de correo electrónico para tener mayor alcance de sus clientes o uso de aplicativos para realización de encuestas. También se sugiere ver la posibilidad de adquirir algún sistema CRM.

Se recomienda monitorear los cambios del entorno, así como tener planes de contingencia para hacer frente ante a estos como por ejemplo un alza de precios por parte de los proveedores o entrada de nuevos competidores.

La organización debe considerar mejorar la gestión de logística para corregir los tiempos en demora en los despachos y evitar quiebres de stock, puntos cruciales para toda empresa de comercialización ya que al descuidarlos se pierden oportunidades de negocio.

No descuidar la capacitación constante a la fuerza de ventas. Es necesario debido a que las reglamentaciones, normativas en la materia de seguridad y salud se actualizan constantemente al igual que la tecnología de los equipos, por lo cual se debe estar al día en estos conocimientos para poder ofrecer un buen soporte al cliente. En adición o no dejar de promover el trabajo en equipo y la comunicación, competencias esenciales para lograr los objetivos.

Se debe tener en cuenta ampliar el portafolio de productos con el fin de satisfacer más las necesidades del cliente, una línea que se recomienda incluir es la de limpieza y aseo.



## Referencias

- Artal, M. (2015). *Dirección de Ventas: Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores* (13° ed.). ESIC Editorial. Obtenido de <http://librodigital.sangregorio.edu.ec/librosusgp/L4594.pdf>
- ESAN. (2021). *Reproducido de Dirección de mercadotecnia análisis, planeación, implementación y control* (8° ed.). Obtenido de <https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/DIRECCION-DE-MERCADOTECNIA-PHILIP-KOTLER.pdf>.
- García, L. (Mayo de 2006). La negociación y las ventas. *MK marketing + ventas*(2013), 8. Obtenido de <http://pdfs.wke.es/9/5/6/2/pd0000019562.pdf>
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14° ed.). Pearson Educación. Obtenido de <https://www.leo.edu.pe/wp-content/uploads/2019/12/direccion-de-marketing-philip-kotler-1.pdf>
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Universidad Jaume I. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.6035/Sapientia74>
- Moreno, T. (2019). *El pronóstico de ventas en los negocios: Modelos y aplicaciones*. RIL Editores. Obtenido de [https://repositorio.uaautonoma.cl/bitstream/handle/20.500.12728/3192/Pronostico\\_de\\_ventas.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uaautonoma.cl/bitstream/handle/20.500.12728/3192/Pronostico_de_ventas.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pérez, D., & Pérez, I. (2006). *El precio. Tipos y estrategias de fijación*. (E. E. negocios, Ed.) Obtenido de <https://static.eoi.es/savia/documents/componente45108.pdf>
- Pérez, L., López, B., & Ramírez, S. (2021). *El proceso de ventas y la importancia de la fuerza de ventas para el cumplimiento de los objetivos de las empresas*. Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/15074/1/15074.pdf>
- Sánchez, C. (2012). *Administración y estrategias de precios: Herramientas para la toma de decisiones en Marketing* (2da ed.). Obtenido de <https://dokumen.pub/qdownload/administracion-y-estrategias-de-precios-herramientas-para-la-toma-de-decisiones-en-marketing-2-ed-9786071508232-6071508231.html>