

MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN



DE REINGENIERÍA EN EL ÁREA COMERCIAL

DE LAS MIPYMES DE LÁCTEOS



ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	INTRODUCCIÓN	3
2.	ALCANCE Y OBJETIVOS.....	4
2.1	Objetivo General	4
2.2	Objetivos Específicos.....	4
3.	RESULTADOS ESPERADOS	4
4.	DESARROLLO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE REINGENIERÍA EN EL ÁREA COMERCIAL DE LAS MIPYMES DE LÁCTEOS.....	5
4.1	ETAPA 1 – PREPARACIÓN	6
4.1.1	Diagnóstico Inicial.	6
4.2	ETAPA 2 – IDENTIFICACIÓN.....	7
4.3	ETAPA 3 – VISIÓN	8
4.4	ETAPA 4 – SOLUCIÓN.....	9
4.4.1	Diseño Técnico.	9
4.4.2	Diseño Social	12
5.	ETAPA 5 – TRANSFORMACIÓN.....	14
	Paso 1.- área comercial.	14
	Paso 2.- Mezcla de mercadeo.	16
	Paso 3. Objetivos de ventas.	17
	Paso 4. Implementación del Diseño Social.....	18
5.4.1	Perfil y Manual de Funciones del Agente de Ventas.	18
5.4.2	Manual de funciones del Agente de Ventas.....	20

5.4.3	Políticas de atención al cliente.....	23
5.4.4	Políticas de venta.....	25
5.4.5	Políticas de promoción.....	26
5.4.6	Políticas de postventa.....	26
5.4.7	Políticas de productos devueltos.....	27
5.4.8	Políticas de comisiones sobre ventas efectivas.....	27
	Paso 5. Criterios de desempeño para el Área Comercial.....	28
	Paso 6. Plan de capacitación para el Área Comercial.....	28
	BIBLIOGRAFÍA.....	29
	WEBGRAFÍA.....	31
	ANEXOS	32
	Anexo 1. Mapa de Procesos.....	32
	Anexo 2. Proceso Comercial.....	33
	Anexo 3. Ejemplo de la Matriz FODA.....	34
	Anexo 4. Ejemplo de la Matriz de definición y validación de los objetivos estratégicos.	35
	Anexo 5. Ejemplos de Planes Operativos en función del FODA en el área comercial	36
	Anexo 6. Ejemplo de una Matriz de Marketing Mix.....	37
	Anexo 7. Perfil de Cargo: Agente de ventas.....	38
	Anexo 8. Matriz de Indicadores en el área comercial.....	40
	Anexo 9. Ejemplo de un Plan de capacitación para el Área Comercial.....	42

1. INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas Mipymes juegan un papel importante en la economía de nuestro país al tener una capacidad alta de generar empleo y adaptarse a las necesidades específicas de un nicho de mercado, sin embargo enfrentan dificultades como problemas de acceso al financiamiento, baja productividad y no contar con las ventajas de las economías de escala.

Es por esto que la Reingeniería, BPR (Business Process Reengineering) es una herramienta gerencial, que las Mipymes de Lácteos pueden hacer uso, mediante la cual se rediseñan radicalmente los procesos medulares de una empresa, para lograr mejoras dramáticas en la productividad, tiempos de ciclos y calidad.

Frecuentemente las microempresas no tienen bien definidos sus objetivos, meta y estrategias que les permita vislumbrar resultados alcanzables, por lo que es importante que hagan uso de herramientas que les ayude a fortalecerse. Al aplicar un proceso de Reingeniería los beneficios se verán en clientes internos (personal operativo y administrativo) como en clientes externos (minoristas, mayoristas, proveedores).

La reingeniería dinamizará el área intervenida, dará mayor solidez institucional ante distribuidores, incrementará la participación de los productos de la empresa en el mercado objetivo, fortaleciendo la imagen de la marca y siendo el fin fundamental la fidelización del cliente.

Este Manual permitirá a las Mipymes de Lácteos seguir paso a paso las 5 etapas de la metodología para la implementación de la reingeniería en el área que la empresa haya identificado como generadora de cambios, o aplicarla a toda la empresa en su totalidad.

2. ALCANCE Y OBJETIVOS

El Manual de “Implementación de la Reingeniería en el área comercial” está dirigida a las Mipymes de Lácteos de la ciudad de Riobamba, esperando que todo el sector se fortalezca desarrollando un nuevo tejido empresarial que impulsen un cambio radical en productividad y calidad.

2.1 OBJETIVO GENERAL

Facilitar a la Mipymes de Lácteos una herramienta como es la Reingeniería de Procesos que al ser implementada considerando todas las etapas, le permita tener resultados radicales en el área intervenida, mejorando su productividad, rentabilidad y calidad.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Alcanzar un mayor posicionamiento de la marca.
- Desarrollar misión, visión, metas y las estrategias empresariales.
- Mejorar la productividad, rentabilidad y calidad en atención al cliente.
- Evaluar las metas propuestas.

3. RESULTADOS ESPERADOS

Al implementar secuencialmente las 5 etapas de la Reingeniería de procesos se espera alcanzar:

- Compromiso del equipo que conforma la empresa para asumir los cambios que se van a plantear.
- Procesos bien definidos que agreguen valor.

- Metas y objetivos con el área a rediseñar.
- Plan operativo con las variables técnicas que permita alcanzar lo planteado.
- Matriz de indicadores que permita monitorear el avance del plan operativo.
- Mantener un plan de capacitación permanente al personal.
- Satisfacción del cliente como el resultado del cumplimiento de las estrategias y metas propuestas.

4. DESARROLLO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE REINGENIERÍA EN EL ÁREA COMERCIAL DE LAS MIPYMES DE LÁCTEOS.

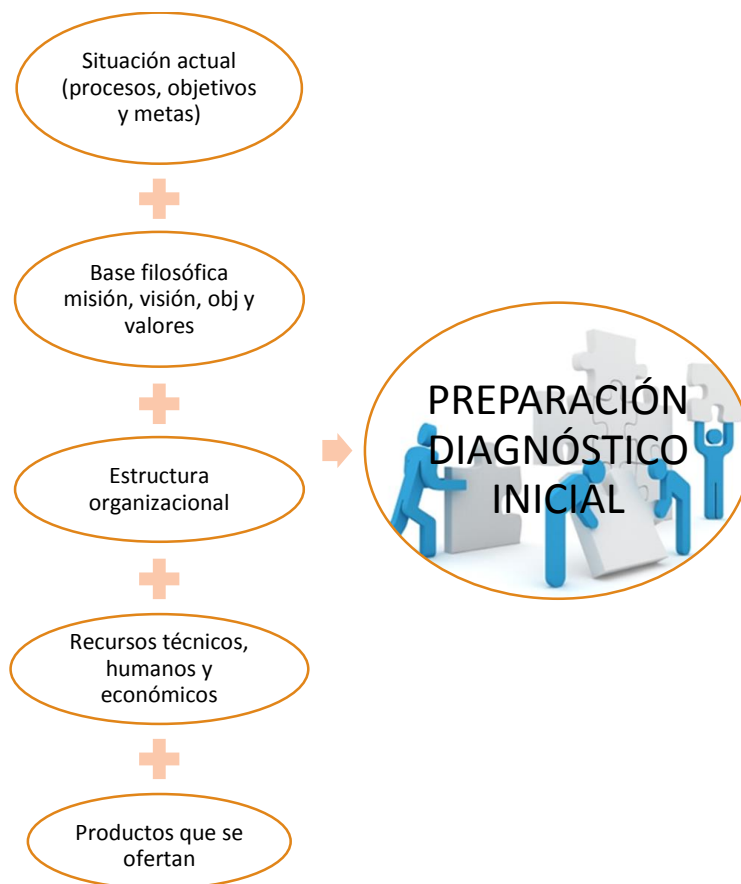
Para realizar la implementación de reingeniería de procesos en el área comercial, se presenta una metodología, que se basa en 5 etapas, hay que considerar la ejecución de éstas secuencialmente, para permitir resultados reales y alcanzar una meta.

Se exponen enseguida los puntos a contemplar para su construcción.

4.1 ETAPA 1 – PREPARACIÓN

4.1.1 Diagnóstico Inicial.

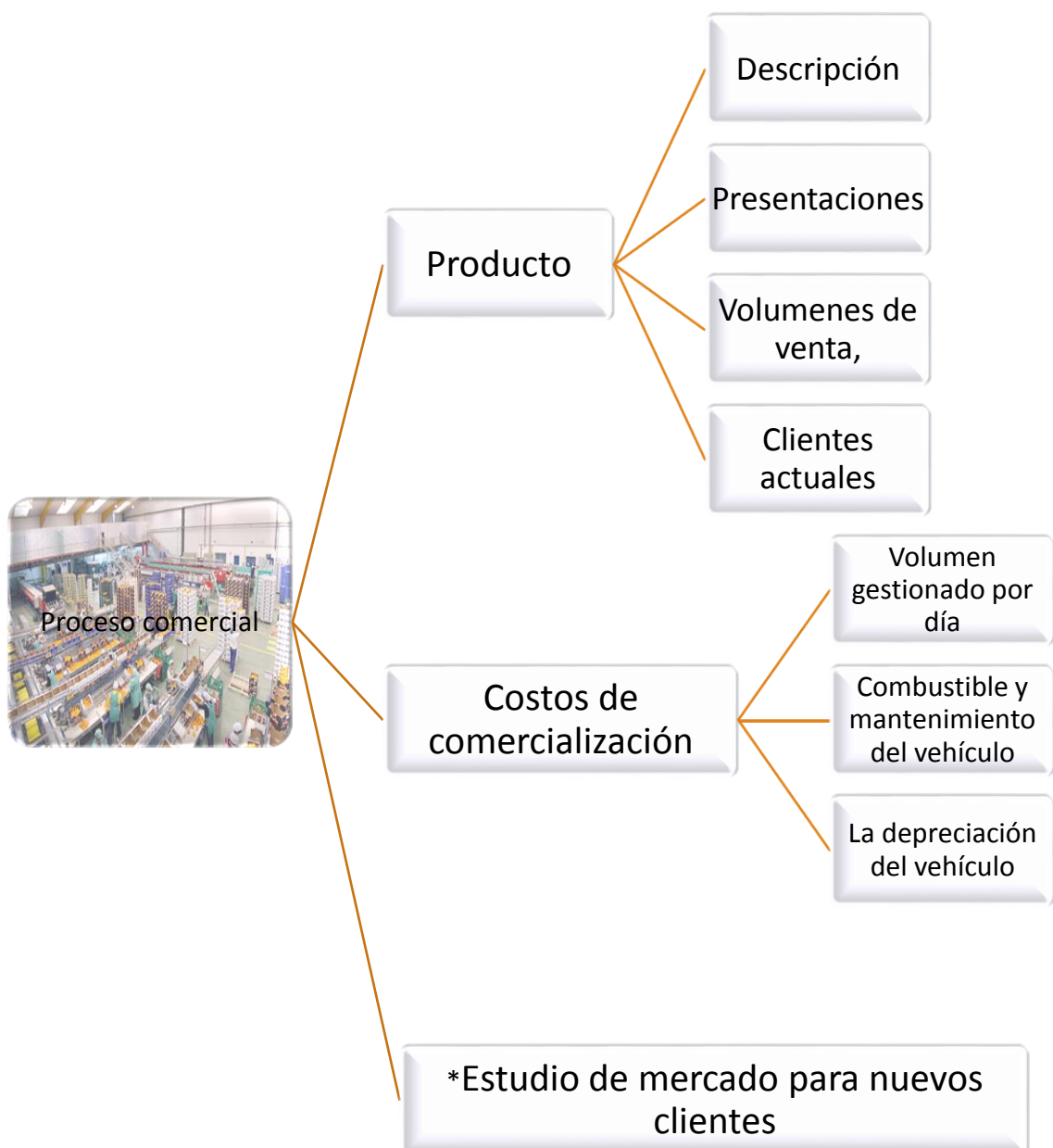
Este trabajo se lo realiza conjuntamente con todo el equipo de la empresa, una vez iniciada la reunión se procede a detallar los puntos a tratar y uno a uno se los desarrolla empleando una herramienta como la lluvia de ideas.



Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

4.2 ETAPA 2 – IDENTIFICACIÓN

Con la información levantada en el diagnóstico inicial, se procede a analizar en detalle el proceso/área que se desea re-ingeniar o rediseñar (se pueden tratar todas en el caso de realizar una reingeniería integral), para el presente manual se consideró el área comercial sin perder de vista que es un proceso clave que genera valor.



*Si se decide incursionar en nuevos clientes se deberá hacer un estudio de mercado que incluya una encuesta para conocer las características de dicho mercado y poder desarrollar un modelo comercial orientado a atender la demanda del sector o clientes potenciales.

La información que se debe recopilar incluye: ubicación, formas de entrega, productos demandados, volúmenes de compra, frecuencia, competencia, formas de pago, productos sustitutos. Además se deberá analizar las características psicográficas, demográficas y tener presente las exigencias legales que demande atender ha dicho sector.

4.3 ETAPA 3 – VISIÓN

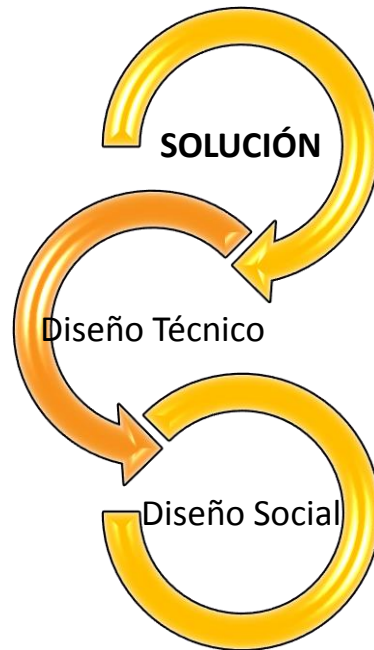
El propósito de esta etapa es desarrollar una visión del proceso con todo el personal de la empresa, capaz de producir un avance decisivo en los rendimientos, la visión representa un rompimiento con el modo de pensar y los supuestos que llevaron al proceso actual.

La visión del nuevo proceso debe ser:



4.4 ETAPA 4 – SOLUCIÓN

La etapa de solución contempla dos partes, un diseño técnico y un diseño social los dos deben ser ejecutados al mismo tiempo para garantizar el fiel cumplimiento de los objetivos planteados.



Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

4.4.1 Diseño Técnico.

La etapa de diseño técnico busca realizar la visión (Etapa 3), especificando las dimensiones técnicas del nuevo proceso.

El objetivo del diseño técnico es especificar las variables técnicas del nuevo proceso. Esta etapa genera descripciones de tecnología, estándares, procedimientos, sistemas y controles empleados por el proceso re ingeniado. Finalmente, produce planes preliminares para el desarrollo de sistemas y procedimientos; análisis de la máquinas, programas y servicios; mejora de instalaciones; pruebas, conversión e implantación.

Para que la etapa de diseño técnico en el área comercial motivo de este manual se cumpla favorablemente se presenta a las empresas el mapa de procesos que la gobernarán en su totalidad según el Anexo N° 1.

Conociendo los macro-procesos, nos centramos en el área comercial Anexo 2, que busca que la empresa amplíe su actividad comercial.





Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

Se presenta un ejemplo de la Matriz Foda en el Anexo 3.

Se presenta un ejemplo de la Matriz de definición y validación de los objetivos estratégicos, ejemplo en el Anexo 4.

Se presenta un ejemplo de los Planes Operativos en función de los objetivos y estrategias en el Anexo 5.

4.4.2 Diseño Social

Para alcanzar el resultado esperado con la re-ingeniería del área comercial, el diseño social debe ser realizado al mismo tiempo que el técnico, para que el proceso sea eficaz, estos diseños deben ser congruentes.

En esta etapa de diseño social se analiza si la dotación de personal, puestos de trabajo y funciones son las adecuadas y se cumplen, además de evaluar la trayectoria de la carrera e incentivos en el nuevo proceso rediseñado. Finalmente, produce manuales de funciones y reorganización del personal.

Hay planes operativos que se despliegan de la Matriz Foda y que entran dentro del diseño social, ejemplo en el tercer cuadro del Anexo 5.

Las actividades que debe considerarse o analizar su eficiencia son:

Imagen corporativa de la empresa, esto incluye renovar sus etiquetas, su papelería, y su página web.

Implementar una estrategia publicitaria, a través de las redes sociales (facebook, twitter) y dar el respectivo seguimiento a las respuestas de las mismas.

Incrementar en un porcentaje anual, la cartera de clientes.

Desarrollar /evaluar las políticas de ventas.

Desarrollar /evaluar el Perfil y Manual de Funciones del asesor comercial.

Desarrollar o evaluar los criterios de desempeño del área comercial.

Desarrollar /evaluar las políticas de atención al cliente.

Desarrollar / evaluar el Plan de capacitación para el área comercial.


5. ETAPA 5 – TRANSFORMACIÓN

En la etapa de transformación se debe aplicar lo desarrollado en el diseño técnico y social, con el fin de cumplir con los objetivos y metas planteadas por la empresa.

PASO 1.- ÁREA COMERCIAL.

Con la finalidad de establecer un tiempo para cada una de las actividades desarrolladas en el nuevo proceso comercial, se levanta y aplica un cursograma, el mismo que analiza tiempos y resultados esperados, además se debe evaluar el costo de comercialización con las consideraciones de la etapa 2 para mejorar la eficiencia del proceso comercial, optimizando el tiempo del vendedor, las rutas de entrega y los clientes atendidos, con ello conseguimos un impacto en los gastos de comercialización.

Se presenta un cursograma analítico:

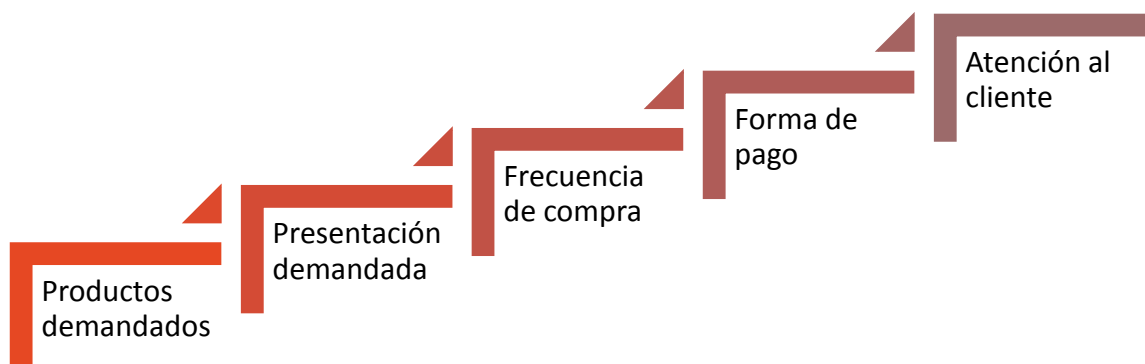
CURSOGRAMA ANALÍTICO DEL PROCESO COMERCIAL DE LÁTECOS EL AGUJEO		Agente de venta					
Diagrama no. 1	Hoja: 1	Resumen Mensual					
Producto: Derivados Látecos		Actividad	Actual	Propuesta	Varia m/a		
Actividad: Comercialización		Operación Inspección Espera Transporte Almacenamiento 					
Lugar: SECTOR GASTRONÓMICO Y HOTELERO BUCARAMA		Rica entregada	124	140	16		
Operario (a):	Ficha no.	Tiempo (hrs.-hor.)	4	4	—		
Elaborado por: Cristina Almeida	Fecha: 17-12-2013	Costo (USD)	383	423	-40		
Aprobado por: Gerencia	Fecha: 19-12-2013	De comercialización					
		TOTAL					
DESCRIPCIÓN	Tiempo (min)	Actividad					OBSERVACIONES
		○	□	D	⇒	▽	
Salidos de bodega							Información que facilita producción.
Visita informativa	50						5 visitas por día en la ruta de entregas.
Solicitud de pedido	25						
Recepción de pedidos							Información que atiende producción.
Preparación de pedidos							Información que atiende producción.
Facturación y Guía de Remisión							Información que atiende contabilidad.
Verificación de rutas	10						Actividad que se realiza en los tiempos de espera.
Secuencias en el sector	10						Actividad que se realiza en los tiempos de espera.
Entrega a Clientes	100						Nuevas y anteriores en el sector.
Cobranza							Durante la entrega.
Preparación de ofertas/promociones	30						Actividad que se realiza en los tiempos de espera.
Planificación de visitas	30						Actividad que se realiza en los tiempos de espera.
Seguimiento al cliente							Puede realizarse durante las visitas o entregas.
Recibe sugerencias							Puede realizarse durante las visitas o entregas.
Resuelve el problema							Puede realizarse durante las visitas o entregas.
Retroalimenta al proceso	30						Actividad que se realiza en los tiempos de espera.
Archivar documentación							Información que atiende contabilidad.
TOTAL	285	10	3	4	3	1	4 horas 45 min.

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

PASO 2.- MEZCLA DE MERCADEO.

Para cumplir el objetivo de fortalecer el enfoque del negocio atendiendo a los clientes antiguos y nuevos levantados por la empresa, se debe desarrollar un marketing mix, que debe salir como producto de una encuesta realizada a dichos clientes.

Se debe tomar las siguientes consideraciones:



Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

Con los resultados que se obtengan de la encuesta se podrá plantear el marketing mix que mejor se acople a las necesidades de la empresa, un ejemplo en el Anexo 6.

Este marketing mix deberá fortalecer los productos estrellas e introducir nuevos productos.

Las empresas deben mantener un mejoramiento continuo que incluya una constante investigación de los mercados para poder desarrollar los productos que estos demanden.

PASO 3. OBJETIVOS DE VENTAS.

De la encuesta realizada a los clientes, se deberá determinar qué porcentaje del mercado objetivo la empresa está en capacidad de atender, se parte de la línea base (posicionamiento actual de la empresa) para plantear los objetivos de ventas considerando un tiempo determinado para alcanzarlo, puede ser mensual, bimensual, trimestral, semestral o anual, una vez implementado los diseños técnico y social desarrollados.

Podría considerarse:



Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

Es importante que se mantenga una evaluación permanente de los objetivos planteados para de ser el caso modificar las estrategias que se están empleando para alcanzarlos.

PASO 4. IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO SOCIAL.

Con el fin de complementar lo elaborado en el diseño técnico para el área comercial, se debe desarrollar el perfil y manual de funciones que el agente de ventas debe cumplir el mismo que será evaluado a través de los indicadores de desempeño de dicha área, de igual forma se ha establecido las políticas de venta y atención al cliente y para finalizar se desarrollará un plan de capacitación que permitirá al personal del área comercial mantenerse actualizado y consiente de las mejorar que debe llevar su proceso continuamente.

5.4.1 Perfil y Manual de Funciones del Agente de Ventas.



El Agente de Ventas no es un vendedor es un asesor comercial, su función no es solo vender los productos de la empresa, sino establece relaciones duraderas y de largo plazo con sus clientes, reconociendo la necesidad final del mismo y los motivos de su compra. Su energía estará enfocada a trabajar con el cliente y para el cliente, asegurando así una fuerza impulsora que mueva todas las actividades del negocio que agregan valor.

Debe concentrarse en las expectativas del cliente y no en el producto, pensar en mejoras, aportando con soluciones a problemas que puedan presentarse, como parte integral de su negocio, es capaz de ayudar a los clientes de sus cuentas claves con soluciones sistemáticas y con ideas creativas para alcanzar sus metas.

El Agente de Ventas, mantiene un mejoramiento continuo, mediante el desarrollo de cualidades, la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades, retroalimentación de experiencias con los clientes, comparación, mejores prácticas y análisis de la competencia.

Es un asesor de cambio de la gestión comercial, desarrolla nuevos segmentos y contribuye con la empresa para estudios de viabilidad, diseñando o recomendando un nuevo sistema, una nueva técnica, recomendando cambios orgánicos y de otro tipo, impulsando proyectos, revisando y haciendo observaciones sobre los mismos.

El perfil "ideal" de un agente de ventas, se consigue con entrenamiento, aprendizaje, práctica del día a día de una serie de habilidades y comportamientos desde el punto de vista técnico y personal para alcanzar un mejoramiento continuo, la característica principal debe ser una fuerte tendencia al pensamiento creativo, imaginativo y estratégico, pero también lo lógico y racional.

Además se debe considerar:

- Presencia agradable.
- Buenos modales.
- Puntualidad y disciplina.
- Cuidar el orden y presentación de sus documentos.
- Mostrar seguridad.
- Escuchar sin interrumpir, utilizando el mismo lenguaje que el cliente.
- Perseverancia.
- Espíritu de colaboración y auto-aprendizaje.
- Leal, resistente y ambicioso.

Se ha desarrollado una guía para evaluar el perfil del agente de ventas y que puede servir para los otros cargos, el cual se presenta en el Anexo 7.

5.4.2 Manual de funciones del Agente de Ventas.

El Agente de ventas cumple con tres funciones básicas en su cargo:

Las funciones operativas o cotidianas, propias y directas de su cargo (asesoría, gestión de venta, gestión de cobranza y prospección).

Las funciones Administrativas que son complementarias a las operativas, pues todas sus actividades se deben registrar y administrar para la empresa, convirtiendo la gestión de ventas en movimientos y registros internos sujetos a control y medición.

Por último la función estratégica, demostrará su capacidad para evaluar, diagnosticar, proponer y realizar ideas de alta creatividad e innovación para la transformación de la gestión comercial, desarrollo de segmentos, relación y crecimiento de los clientes y mejoramiento de los resultados.

Lista de actividades relacionadas con cada función:

FUNCIÓN	ACTIVIDAD	FRECUENCIA
Estratégica	Presta Asesoría técnica al cliente en uso de productos y servicios.	M
Estratégica	Habla con el cliente, hace diagnósticos.	D
Estratégica	Investiga el mercado, la competencia y levanta encuestas.	T
Estratégica	Evalúa proyectos del cliente, factibilidad y riesgos.	St
Estratégica	Levanta información del cliente. Currículo, perfil comercial, logístico, emocional.	M

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

FUNCIÓN	ACTIVIDAD	FRECUENCIA
Operativa	Provee información de relación comercial al cliente.	M
Operativa	Programa visitas, hace cita previa.	Sm
Operativa	Realiza visitas programadas a clientes.	Sm
Operativa	Procura objetivos de venta.	M
Operativa	Asiste a reuniones con clientes.	M
Operativa	Evalúa su ruta, retroalimenta y mejora.	D
Operativa	Cobra cuentas y facturas pendientes.	Sm
Operativa	Ofrecer los productos y servicios	D
Operativa	Hace negociaciones, cierra ventas.	D
Operativa	Toma pedidos, valida orden de compra.	D
Operativa	Consulta y maneja información de inventarios	Sm
Operativa	Realiza presupuesto de ventas por cliente.	M
Operativa	Evalúa el servicio dado.	M
Operativa	Mantiene la información actualizada.	M
Operativa	Atiende quejas y reclamos.	Sm
Operativa	Resuelve problemas.	D
Operativa	Toma llamadas de clientes.	D
Operativa	Desarrolla proyectos y tareas asignadas.	T
Operativa	Realiza las entregas personalmente.	D

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

FUNCIÓN	ACTIVIDAD	FRECUENCIA
Administrativa	Ejecuta los procesos y procedimientos administrativos. Control de gastos de movilización, control de horas, etc.	Sm
Administrativa	Realiza Informes y reportes de la gestión comercial para la gerencia.	M
Administrativa	Asiste a reuniones internas y del equipo de trabajo.	M
Administrativa	Hace presentaciones de resultados.	T
Administrativa	Practica la mejora continua. Planea, dirige y controla sus propias acciones.	M
Administrativa	Cumple políticas y normas internas.	M
Administrativa	Autocontrola y administra su capacitación y desarrollo.	D
Administrativa	Fomenta la participación, innovación y creatividad.	M
Administrativa	Participa activamente en el desarrollo de la empresa y del grupo.	M
Administrativa	Se relaciona con otras áreas internas del negocio.	Sm

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

FRECUENCIA:

Diaria (D)	Semanal (Sm)	Mensual (M)	Trimestral (T)	Semestral (St)
------------	--------------	-------------	----------------	----------------

5.4.3 Políticas de atención al cliente.



Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

La atención al cliente cumple un ciclo que es continuo, creciente y ascendente, el agente de ventas para hacer una nueva oferta, considerará que las partes deben confirmar la satisfacción del cumplimiento de lo negociado.

El Agente de Ventas es el intermediario entre la empresa y el cliente, para ello, deberá administrar y controlar dicho ciclo de venta, que debe estar balanceado, dentro de él se hace el intercambio de los productos de la empresa, por el capital que paga el cliente, donde al final, siempre debe existir el balance entre lo entregado y lo recibido, tanto cuantitativa como cualitativamente.

Las condiciones del ciclo de venta son diferentes con cada cliente y con cada uno debe desarrollarse estrategias diferentes de relación, oferta, servicio y negociación.

Con este antecedentes se ha planteado las políticas de atención al cliente que todo el personal de la empresa debe tener presente, pero en especial el agente de ventas:

Ciclo de ventas pensando en la satisfacción del cliente.

Cultivar relaciones estratégicas con clientes

Responsabilidad para generar lealtad en los clientes

Atención cortés hacia el cliente

El cliente reconoce los beneficios obtenidos por la atención

Las acciones comerciales terminan exitosamente

Se resuelve efectivamente los inconvenientes generados con el cliente

Los objetivos y los indicadores del Agente de Ventas mejoran continuamente

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

5.4.4 Políticas de venta.

Con la finalidad de dar poder de negociación al Agente de Ventas con los distintos clientes, se debe desarrollar las políticas del área comercial, algunas sugerencias se presentan a continuación:

- Sobre los precios y descuentos; el Agente de Ventas manejará la lista de precios que registrará para el tiempo acordado aprobada por la Gerencia.
- La lista de precios está en dólares americanos y se otorgará descuentos del 5% y 10% sobre los precios de lista de acuerdo a los siguientes volúmenes de compra:
 - 5% de descuento en la facturas superiores a \$100 y cuyo pago sea al contado.
 - 10% de descuento en la facturas superiores a \$500 y cuyo pago sea al contado.
 - No se dará descuentos en productos que se venden en un monto inferior a \$100.
 - Cuando se emita una cotización, los precios tendrán una vigencia de 7 días calendario, periodo dentro del cual deberá formalizarse el pedido.
 - Para clientes nuevos, se considerará confirmado el pedido una vez que se realice el depósito del 70% del valor del pedido el restante se cancelará al momento de la entrega.
 - Todos los pedidos serán atendidos en un plazo máximo de 48 horas a partir de la confirmación del depósito del anticipo por el departamento de contabilidad.

Ventas a crédito o a plazos.

- Se dará crédito a los clientes que mantienen relaciones comerciales por más de 1 año. El plazo de cancelación será máximo de 1 mes.
- Se dará crédito a los empleados de Lácteos El Abuelo y se les descontará en los roles de pago de cada fin de mes.

Venta a consignación.

- No se entregará en ningún caso productos a consignación.

5.4.5 Políticas de promoción.

- Se entregará muestras de los productos a posibles clientes potenciales por una sola vez con la debida aprobación de la Gerencia. El agente de ventas dará seguimiento al contacto o cliente potencial.
- Para clientes nuevos se entregará producto para degustación por una sola vez con la debida aprobación de la Gerencia. El agente de ventas dará seguimiento al cliente.
- Para productos nuevos se entregará a los clientes una muestra conjuntamente con su pedido habitual. Las etiquetas deberán contar con texto informativo de las características y ventajas del producto.
- Se deberá coordinar y planificar de degustación de acuerdo al Plan Operativo Anual.

5.4.6 Políticas de postventa.

Para la empresa todos los clientes son importantes y se atenderán los pedidos con prontitud en estricto orden de llegada.

- Una vez el pedido sea despachado, se confirmará la satisfacción del cliente, vía: telefónica, e-mail, fax y se tomará nota del mismo.
- Se Informará con antelación a los clientes actuales sobre cualquier aumento en los precios de nuestros productos.
- Se respetar a plazos acordados y los precios ofertados, cuando se ha recibido un adelanto del mismo.
- Prestar asesoramiento oportuno.
- Atender todos los posibles inconvenientes generados con el cliente.
- Se ofertarán todos los productos de Lácteos El Abuelo a través de: visitas directas, correo electrónico, página web, afiches, periódicos de la ciudad, internet, radios, etc.
- Se revisará cada tres meses la página web de la empresa para dar a conocer nuevos productos y ofertas.

5.4.7 Políticas de productos devueltos.

- Todas las devoluciones (ya sea por producto defectuoso u otras razones) deben ser solicitadas durante los primeros 5 días después de la compra con su respectiva factura.
- La empresa asumirá la devolución del producto, siempre y cuando no exista adulteración del mismo previa presentación de la factura.
- La empresa asumirá la devolución del producto cuando este llegue en mal estado a su destino final, según acuerdo con el cliente.
- La empresa asumirá la devolución del producto cuando la presentación esté deteriorada, frasco, empaque, seguridad, según acuerdo con el cliente.
- La empresa asumirá la devolución del producto caducado, pero no asumirá el transporte desde y hacia el cliente en productos cuya fecha de caducidad sea de dos (2) meses, en caso de otros productos cuya fecha de caducidad sea mayor a 2 meses no se atenderán devoluciones por productos caducos.

5.4.8 Políticas de comisiones sobre ventas efectivas.

- Se entiende por ventas efectivas, a las que se ha realizado con pagos en efectivo o máximo su depósito sea confirmado en el transcurso del mes y se considerará las cantidades superiores a la meta planificada, para su respectiva comisión.
- La comisión será del 5% sobre las ventas efectivas.
- Para ventas cuyo depósito se confirme en el transcurso del segundo mes de realizada la venta, la comisión será del 3%.
- Para recuperación de cartera superior a los dos meses, no hay comisión.

PASO 5. CRITERIOS DE DESEMPEÑO PARA EL ÁREA COMERCIAL.

Con la finalidad de monitorear el trabajo del área comercial se debe establecer un conjunto de indicadores que nos permita evaluar, corregir y mejorar el proceso re-ingeniado.

$$\text{Indicador de efectividad} = \frac{\text{Valor de un atributo de salida del proceso}}{\text{Valor esperado del atributo.}}$$

$$\text{Indicador deficiencia} = \frac{\text{Cantidad de recurso o materia prima desperdiciada}}{\text{Cantidad de recurso o materia prima utilizada}}$$

En el Anexo 8 se muestra una matriz de indicadores como un ejemplo.

PASO 6. PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL ÁREA COMERCIAL.

Para finalizar la etapa de transformación en el área comercial, se levanta un plan de capacitación que se mantenga activo con los agentes de ventas y busca brindar las herramientas necesarias para el mejor desempeño de sus funciones, alcanzando con ello el desarrollo personal de cada agente y así alinearse a la proyección de maximizar su desempeño y cumplir con los objetivos del área.

En el Anexo 9 se presenta un ejemplo de un programa de capacitación.

BIBLIOGRAFÍA

AIDIMA, F. (2004). En el seminario Mejoramiento y organización de la producción en las empresas. Revista M&M, *Septiembre*, (pp. 24-36)

BAHAMON, J.H. (2010). Construcción de indicadores de gestión bajo el enfoque de sistemas. Universidad Icesi de Colombia. (pp. 77-87)

BELTRÁN, J.M. (2007). Indicadores de gestión. 3R Editores. (pp. 124-132)

BELTRÁN, J. CARMONA, M. (2010). Guía para una gestión basada en Procesos. Valencia: Berekintza

Ecuador, Código de la Producción. (2010). Registro oficial N°351.

ENEKA, M. O. (2004), Reingeniería y cambio organizacional. Teoría y práctica, Madrid, Prentice Hall

GONZÁLEZ, J. A. (1999). Reingeniería de procesos empresariales. Teoría y práctica de la reingeniería de la empresa a través de su estrategia, sus procesos y sus valores corporativos. Fundación Confemetal.

HAMMER, M., CHAMPY, J. (1994). Reingeniería: olvide lo que sabe cómo debe funcionar su empresa "casi todo está errado. Bogotá: Norma.

HAMMER, M, CHAMPY, J. (2003). Reengineering the corporation: manifesto for business revolution. Nueva York: Harper Business Essentials

JOHANSSON, H. (2008). Reingeniería de procesos de negocios. México: Limusa.

LASCANO, M. (2012). Diseño de un Plan de Marketing con énfasis en el uso de herramientas digitales basado en el desarrollo de estrategias competitivas para una Pyme de Servicios Médicos. Caso: Instituto de asma y alergia infantil IDASIN. Tesis para la obtención del título de Máster en Dirección de Empresas (MBA), Área de Gestión, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, Quito, Ecuador.

MANGANETTI, C. y. (2004). Cómo hacer reingeniería. Guía indispensable paso a paso. Ediciones Norma.

Normas internacionales ISO 9000, (2005). Publicado por la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza.

PARRO, N. R. (1996). Reingeniería: Empezar de nuevo. Buenos Aires: Macchi.

PHILIP, K. (2005). Dirección de Mercadotecnia. Ed. Alfa omega, México.

PORTER, M. E. (2003). Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México, México: Compañía Editorial Continental.

RODENES, M., ARANGO, V., PUING, J, & TORRALBA, J. (2004). Reingeniería de Procesos y Transformación Organizativa. Ed. Alfa omega, México.

ZARATIEGUI. J (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. Economía Industrial N. (p. 8)

WEBGRAFÍA

GONZÁLEZ, M. (2002). Diseño de estrategias de comercialización. (Versión electrónica) Gestipolis. (Ed.) Extraído el 20 de junio, 2013, de <http://www.gestipolis.com/canales/demarketing/articulos/32/disenio.htm>

MOLINA, J (2012). Metodología para la reingeniería de procesos diseño necesario del proceso para materializar dicha visión. (Monografía, Universidad Nacional de Moquegua). Extraído el 12 de noviembre. 2013, de <http://es.scribd.com/doc/102468944/>

MUÑIZ, R. (s.f) Marketing XXI. (Ed). Canales de distribución. Extraído el 3 de julio, 2013, de <http://www.marketing-xxi.com/canales-de-distribucion-63.htm>

Políticas de ventas (2003). En Plan estratégico de la cadena de productos lácteos. Extraído el 15 de septiembre, 2103, de:

<http://www.infolactea.com/descargas/biblioteca/158.pdf>

PONCE, H. (2007). CNEIP (Ed.) La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Extraído el 10 de septiembre, 2013, de http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf

QUIROGA, E (2007). Paradigmas a considerar en la investigación científica. Extraído el 29 de octubre, 2013, de <http://www.slideshare.net/EstebanQuiroga/los-tres-paradigmas-en-investigación>

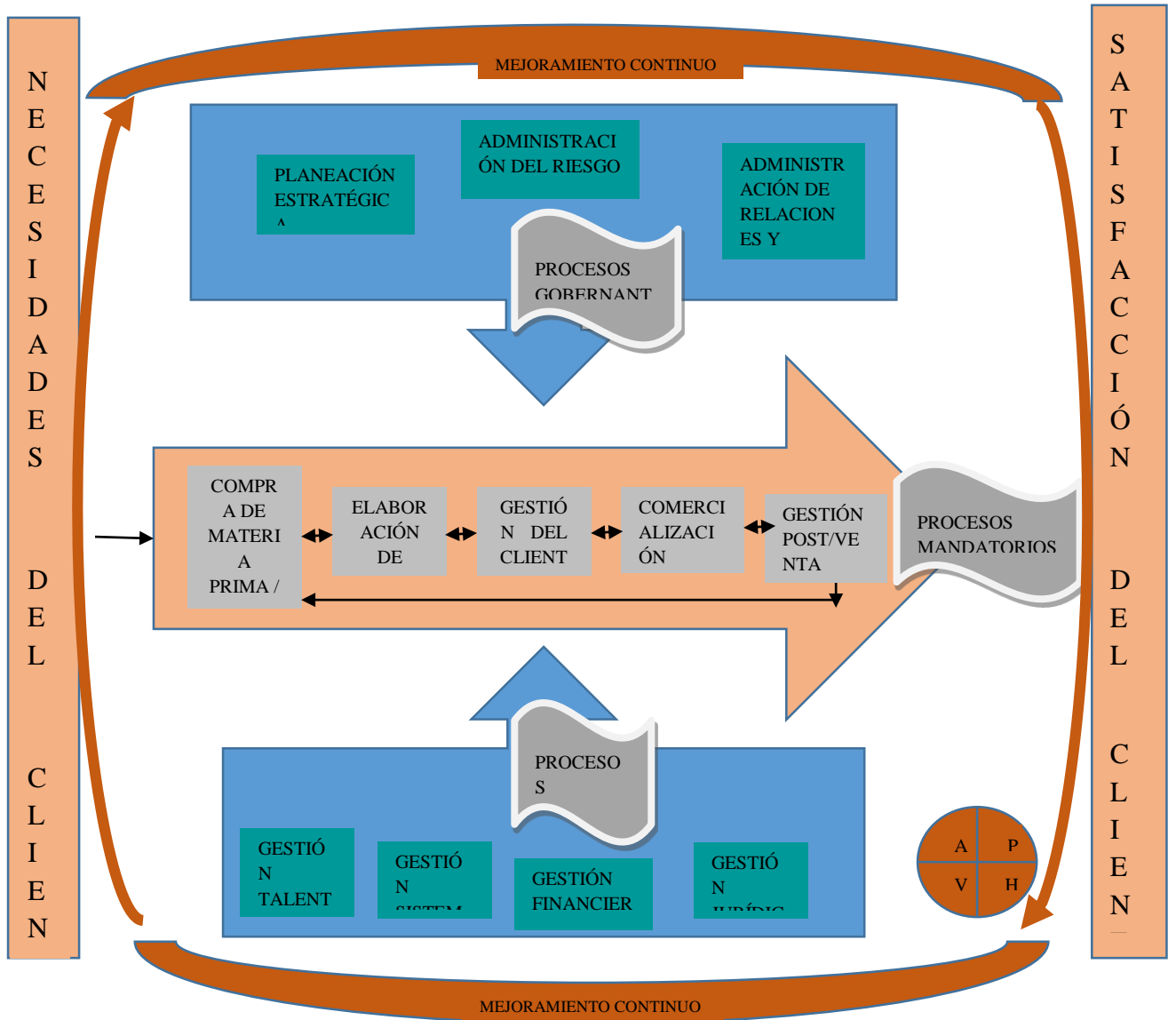
THOMPSON, I. (2007). Promonegocios (Ed). Tipos de canales de distribución. Extraído el 10 junio, 2013, de <http://www.promonegocios.net/distribucion/tipos-canales-distribucion.html>

VALDEZ, I. LÓPEZ, E. (2011). Fundamentos filosóficos y sociológicos de la educación. Reflexiones para la construcción participativa de los valores profesionales socioculturales. Extraído el 15 de agosto, 2012, de

<http://www.eumed.net/rev/ced/31/vgel.html>

ANEXO

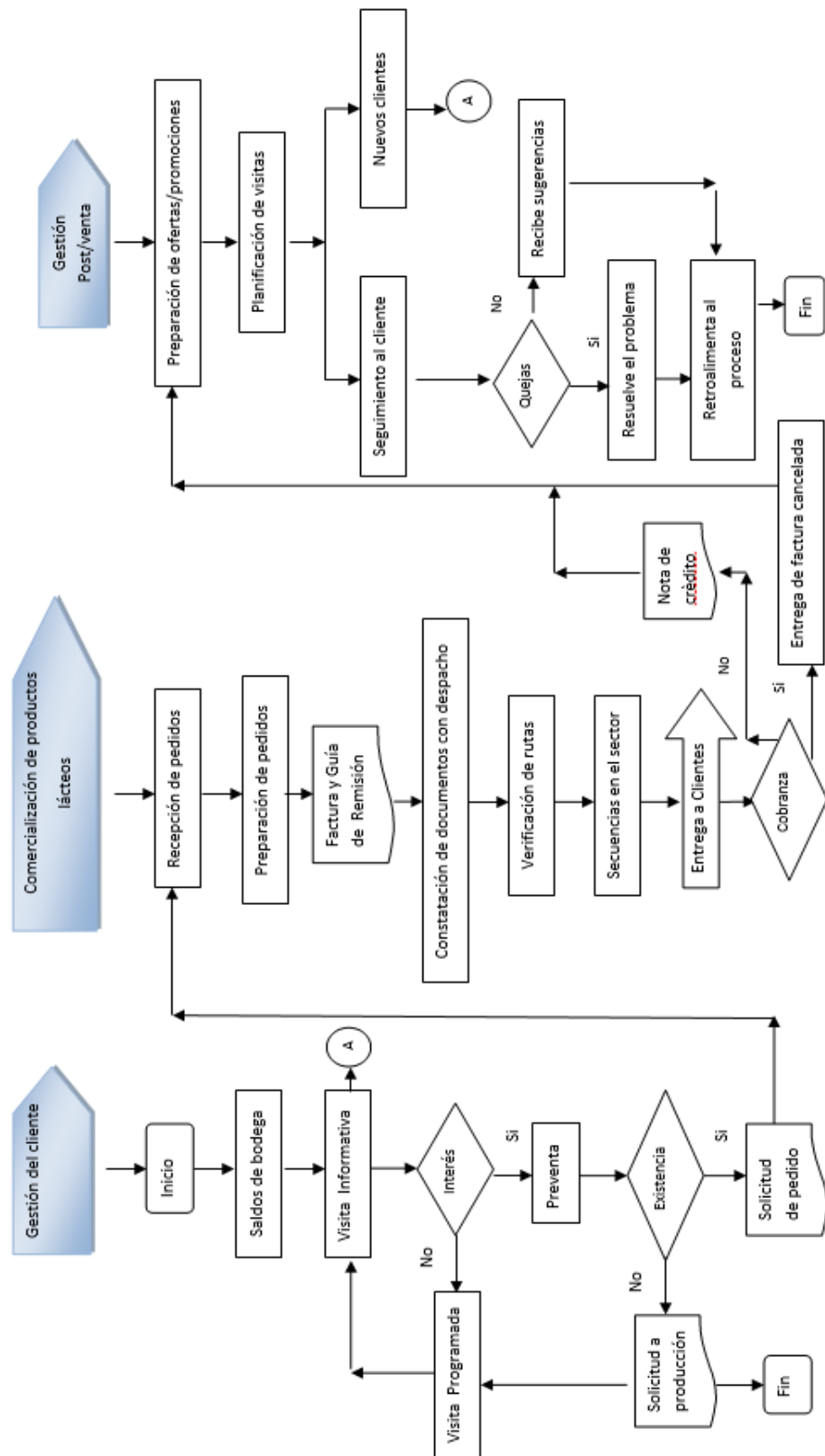
Anexo 1. Mapa de Procesos.



Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

Anexo 2. Proceso Comercial

PROCESOS COMERCIAL



Anexo 3. Ejemplo de la Matriz FODA.

Factores Internos	Fortalezas	<p>F 1. Activos fijos como respaldo para créditos.</p> <p>F 2. Conocimiento del mercado.</p> <p>F 3. Procesos estandarizados.</p> <p>F 4. Personal operativo calificado y comprometido.</p> <p>F 5. Producto de calidad.</p>
	Debilidades	<p>D 1. Infraestructura limitada.</p> <p>D 2. Capacidad subutilizada.</p> <p>D 3. Ausencia de publicidad.</p> <p>D 4. Falta de certificaciones de calidad.</p> <p>D 5. Falta de personal calificado en ventas.</p>
Factores Externos	Oportunidades	<p>O 1. Regulaciones gubernamentales a favor de las Mipymes.</p> <p>O 2. Tendencias favorables en el mercado meta (sector gastronómico y hotelero)</p> <p>O 3. Oferta de asistencia técnica y financiera gubernamental.</p>
	Amenazas	<p>A 1. Competencia consolidada en el mercado.</p> <p>A 2. Políticas de franquicias excluyentes.</p>

Fuente: Lácteos El Abuelo.

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

Anexo 4. Ejemplo de la Matriz de definición y validación de los objetivos estratégicos.

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
OPORTUNIDADES (O)	<p>F2 O2</p> <p>OBJETIVO: Alcanzar al menos 5 alianzas estratégicas, para incrementar las ventas, hasta dic. 2014</p>	<p>D3O2</p> <p>OBJETIVO: Fortalecer el enfoque del negocio, considerando el mercado objetivo (sector gastronómico y hotelero), hasta marzo 2014.</p>
AMENAZAS (A)	<p>F1 A1</p> <p>OBJETIVO: Gestionar fuentes de financiamiento que permita fortalecer la infraestructura, nuevos cargos e implementaciones de calidad, hasta dic. 2014.</p>	<p>D5 A1</p> <p>OBJETIVO: Aplicar las políticas del área comercial, hasta marzo 2014.</p>

Fuente: Desarrollado con la gerencia de Lácteos El Abuelo.

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

Anexo 5. Ejemplos de Planes Operativos en función del FODA en el área comercial

OBJETIVO ESTRATÉGICO				DURACIÓN
Fortalecer el enfoque del negocio considerando el mercado objetivo (sector gastronómico y hotelero), hasta marzo 2014.				10/dic/2013 - 22/dic/2013
ESTRATEGIA: D3O2				
Cumplir con un plan de mercadeo enfocado al sector gastronómico y hotelero de la ciudad de Riobamba, aprovechando la apertura que puede dar el sector a la empresa, reflejado en los resultados de las encuestas.				
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO INICIAL	TIEMPO FINAL	INDICADOR
1. Resumir las necesidades del sector gastronómico y hotelero de la ciudad de Riobamba.	Tesista	10-dic-13	15-dic-13	Histogramas y tablas.
2. Definición de los objetivos de venta.	Tesista	16-dic-13	16-dic-13	Objetivos e venta
3. Diagramar el proceso comercial reingeniado.	Tesista	17-dic-13	17-dic-13	Proceso comercial reingeniado
3.1 Revisar los procesos y actividades.	Tesista	18-dic-13	18-dic-13	
3.2 Desigar a cada actividad un tiempo	Tesista	19-dic-13	19-dic-13	Cursograma analítico
3.3 Desarrollar el Manual de Funciones del asesor com	Tesista	20-dic-13	20-dic-13	Manual de funciones aprobado por la gerencia.
4. Mezcla de mercadeo (producto, precio, promoción)	Tesista	21-dic-13	22-dic-13	Mezcla de mercadeo aprobado por la gerencia.

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

OBJETIVO ESTRATÉGICO				DURACIÓN
Aplicar las políticas del área comercial, hasta dic. 2014				23/dic/2013 - 30/dic/2013
ESTRATEGIA: D5A1				
A partir de un cronograma de capacitación, preparar al personal de ventas para que tenga las herramientas necesarias y así acceder aun porcentaje del sector gastronómico y hotelero e la ciudad de Riobamba.				
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO INICIAL	TIEMPO FINAL	INDICADOR
1. Desarrollar las políticas de atención al cliente.	Tesista	23-dic-13	23-dic-13	Políticas de atención al cliente.
2. Desarrollar las políticas de ventas.	Tesista	24-dic-13	24-dic-13	Políticas de ventas.
3. Desarrollar el presupuesto del área comercial.	Tesista	26-dic-13	28-dic-13	Presupuesto
4. Desarrollar los criterios de desempeño del área comercial.	Tesista	29-dic-13	30-dic-13	Tabla de criterios de desempeño del área comercial

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

OBJETIVO ESTRATÉGICO				DURACIÓN
Alcanzar al menos 5 alianzas estratégicas, para incrementar las ventas, hasta dic. 2014				15/dic/2013 - 30/mar/2014
ESTRATEGIA: F2O2				
Beneficiarnos de la investigación del sector gastronómico y hotelero de la ciudad de Riobamba, para desarrollar nuevos clientes, aprovechando la apertura que puede dar el sector a la empresa, reflejado en los resultados de las encuestas.				
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO INICIAL	TIEMPO FINAL	INDICADOR
1. Mejorar la imagen corporativa de la empresa.	Gerencia	15-dic-13	30-dic-13	Imagen corporativa de la empresa.
2. Implementar una estrategia publicitaria.	Gerencia	A partir de la nueva imagen corporativa		Estrategia publicitaria.
2.1. Publicitar los productos en las redes sociales (face, twiter)	Gerencia	A partir de la nueva imagen corporativa		Publicidad en la red.
2.2. Seguimiento a las respuestas de las redes sociales.	Gerencia	A partir de la nueva imagen corporativa		Publicidad en la red.
3. Incrementar en un 3% la cartera de clientes con el sector investigado.	Gerencia	01-ene-14	30-mar-14	Incremento en las ventas.
4. Aplicar la metodología para nuevos clientes del sector investigado, pero en nuevas ciudades.	Gerencia	01-abr-14	31-dic-14	Incremento en las ventas.

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

Anexo 6. Ejemplo de una Matriz de Marketing Mix.

PRODUCTO	MERCADO OBJ.	COSTO ESTRATEGIA	APERTURA DEL SECTOR	PROMOCIÓN
YOGURT DE SABORES	32 RESTAURANTES	USD 400.00	78.13% compraría a las Mipymes.	Por introducción de 500 pomas de 20 l. de yogurt de sabores se le colocará un frasquito de manjar de 150g. Gratis.
YOGURT DE SABORES	18 HOTELES/HOSTERÍAS	USD 400.00	88.89% compraría a las Mipymes.	Por introducción de 500 pomas de 20 l. de yogurt de sabores se le colocará un frasquito de manjar de 150g. Gratis.

Fuente: Resultados de la encuesta al sector Gastronómico y Hotelero de Riobamba.

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

Según los resultados de la encuesta al sector gastronómico y hotelero, el consumo de yogurt de sabores es menor que el yogurt natural y el consumo de manjar es mínimo, por lo que la estrategia busca dar a conocer nuevos sabores en yogurt, promocionar el manjar y así incrementar el consumo de los dos productos.

Anexo 7. Perfil de Cargo: Agente de ventas

PERFIL DE CARGO: AGENTE DE VENTAS

FECHA: _____ LUGAR: _____

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: AGENTE DE VENTAS CÓDIGO: AV001

RANGO: Operativo/Administrativo SALARIO: USD. 400 más comisión.

JEFATURA INMEDIATA: Gerencia

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

1. Cumplir con los objetivos y necesidades del cliente.
2. Mantener una cartera de clientes sana y satisfechos.
3. Desarrollar, cumplir y mejorar el Plan estratégico del área comercial.
4. Desarrollar nuevos clientes.

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA
Ing. Comercial/ Marketing o afines.

3.2 EXPERIENCIA LABORAL
Mínimo 1 años en la industria de alimentos.

4. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
4.1 GENERALES				
1	Adaptación	X		
2	Ambición profesional	X		
3	Análisis	X		
4	Aprendizaje	X		
5	Asertividad	X		
6	Autocontrol	X		
7	Autonomía	X		
8	Creatividad	X		
9	Delegación	X		
10	Dinamismo	X		
11	Flexibilidad	X		
12	Independencia	X		
13	Iniciativa	X		
14	Integridad	X		
15	Juicio	X		
16	Liderazgo	X		
17	Negociación y conciliación	X		
18	Orientación al servicio	X		
19	Persuasión	X		
20	Planificación y Organización	X		
21	Resolución de problemas	X		
22	Sensibilidad interpersonal		X	
23	Sociabilidad	X		
24	Toma de decisiones	X		
25	Trabajo bajo presión	X		
26	Trabajo en equipo	X		

4.2 TÉCNICAS				
1	Atención al detalle	X		
2	Atención al público	X		
3	Autoorganización	X		
4	Comunicación no verbal		X	
5	Comunicación oral y escrita	X		
6	Disciplina	X		
7	Razonamiento numérico	X		
8	Sentido de Urgencia	X		

5. RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores (¿cuáles?) Equipos, producto final y en proceso, insumos, materias primas	X		
b. Información (¿cuál?) generada en producción: rendimientos, saldos, desviaciones de parámetros.	X		
c. Relaciones interpersonales (¿cuál?) con los operarios, con los compañeros de los otros departamentos, con la gerencia.	X		
d. Dirección y coordinación (¿de qué nivel jerárquico?) dirección con los operarios, coordinación con calidad, contabilidad, campo y gerencia.	X		

6. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES	PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL			
	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
6.1 CARGA FÍSICA				
a. Posición Sedente				
b. Posición Bípeda				
c. Posturas mantenidas				
d. Alternar posiciones				100%
e. Motricidad Gruesa				
f. Motricidad Fina				
g. Destreza Manual				
h. Levantamiento y Manejo de Cargas				
i. Velocidad de Reacción				

6.2 CARGA MENTAL				
a. Recibir información oral/escrita	10%			
b. Producir información oral/escrita	20%			
c. Análisis de información	20%			
d. Emitir respuestas rápidas	10%			
e. Atención	10%			
f. Concentración	10%			
g. Repetitividad				
h. Monotonía				
i. Tareas de precisión visomotora				
j. Habilidad para solucionar problemas	10%			
k. Interpretación de signos y símbolos				
l. Percepción causa - efecto	10%			
m. Valoración de la realidad				

6.3 SENSO PERCEPCIÓN				
a. Percepción Visual	30%			
b. Percepción auditiva	20%			
c. Percepción gustativa				
d. Percepción olfatoria				
e. Percepción táctil				
f. Percepción / discriminación de detalles				
g. Integración sensorial requerida			50%	
h. Diferenciación figura fondo				
i. Relaciones espaciales				
j. Kinestesia				
k. Propiocepción				
l. Esterognosia				
m. Constancia de la forma				
n. Percepción del color				
o. Planificación motora				

Elaborado por: Cristina Almeida Revisado por: _____

Aprobado por: _____ Revisado por: _____

7. EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO		
TIPO	REQUERIDO	NO REQUERIDO
a. Exámen Médico	X	
b. Visiometría		
c. Audiometría		
d. Espirometría		
e. Cuadro Hemático		
f. Glicemia		
g. Frotis de Sangre Periférico		
h. Rx de columna		

Luego de elaborado el perfil de cargo, este cuadro debe ser MONITOREADO

Anexo 8. Matriz de Indicadores en el área comercial.

ÁREA: COMERCIAL				
SUBÁREA: Bodega				
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	INDICADOR	FÓRMULA	IMPACTO
Bodeguero	Nº de compras solicitadas, recibidas sin retraso o novedad.	% de eficiencia en las compras solicitadas.	$(\text{Compras recibidas sin problemas} / \text{Total de compras solicitadas}) \times 100$	Coordinación adecuada en la producción.
	Nº de despachos realizados conforme a la nota de pedido.	% de eficiencia en los despachos de los pedidos solicitados.	$(\text{Despachos de pedidos realizados sin problemas} / \text{Total de pedidos solicitados}) \times 100$	Satisfacción en el cliente por una entrega completa.
	Registro de devoluciones	% de devoluciones.	$(\text{Producto devuelto (caducidad o calidad} / \text{Total de producto despachado}) \times 100$	Pérdidas por devoluciones
	Reportar la producción recibida y las entregas realizadas.	Exactitud del inventario	$(\text{Producción} - \text{Ventas}) = \text{Inventario Físico}$	Determinar el nivel de confiabilidad de la sub-área o del sistema contable.
Agente de ventas	Reportar las ventas mensuales.	Índice de rotación de los productos.	$\frac{\text{Ventas mensuales}}{\text{Inventario físico mensual}}$	Valorar aceptación de un determinado producto.
	Cumplir las metas de ventas planificadas.	% de cumplimiento en ventas.	$(\text{Ventas reales} / \text{Total de ventas planificadas}) \times 100$	Analizar las causas de un posible incumplimiento de las metas planificadas.

<p>ÁREA: COMERCIAL</p> <p>SUBÁREA: Transporte</p>				
Agente de ventas	Levantar un histórico de los Kg transportados.	% de eficiencia del transporte.	$\left(\frac{\text{Volumen transportado}}{\text{Volumen total del vehículo - capacidad}} \right) \times 100$	Reajustar la ruta de entregas.

<p>ÁREA: COMERCIAL</p> <p>SUBÁREA: Servicio al Cliente.</p>				
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	INDICADOR	FÓRMULA	IMPACTO
Agente de ventas	Registrar las facturas en las que se ha generado un error.	% de eficiencia en la facturación.	$\left(\frac{\text{Nº de facturas con error al mes}}{\text{Volumen total del vehículo - capacidad}} \right) \times 100$	Imagen de la empresa.
	Llamar a los clientes para valorar la calidad de la atención.	Índice de seguimiento al cliente	$\frac{\text{Nº de llamadas realizadas.}}{\text{Total de llamadas planificadas}}$	Crear fidelidad en el cliente.

Elaborado por: Ing. Cristina Almeida. 2014

Anexo 9. Ejemplo de un Plan de capacitación para el Área Comercial.

FASE	OBJETIVO	TEMA	TIEMPO
Inducción a la empresa y al trabajo	Inducir al ambiente y cultura organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Lealtad de la empresa. • Satisfacción del trabajo. • Conocimiento de los procesos y producto. • Imagen Corporativa. 	1 día.
Funciones del cargo o puesto de trabajo.	Cubrir necesidades de capacitación para el correcto desarrollo del puesto de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente. • Fidelidad del cliente. • Satisfacción del cliente. • Técnicas de negociación. • Oferta comercial. 	1 mes. Retomar los puntos de la Fase I.
Proyección futura dentro del área y de la empresa.	Cubrir necesidades futuras de crecimiento y ascenso.	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Gestión Comercial. • Administración del crédito. • Gestión de Cartera. • Negociación y venta. • Gestión de la relación con el cliente. • Presupuestos. • Prospección. • Planeación Comercial. • Liderazgo. • Alianzas. 	En un año. Retomar los puntos de la Fase I y II.
Proyección estratégica para la empresa.	Cubrir necesidades de expansión y crecimiento de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación estratégica Comercial. • Desarrollo de Segmentos. • Evaluación de proyectos. • Principios jurídicos y fiscales. 	En un año. Retomar los puntos de la Fase I, II y III.