

FORMULACIÓN DE UNA PROPUESTA DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DE
ADMINISTRACIÓN DE FUERZA DE VENTAS PARA COMERTEX S.A

SERGIO ISNARDO LEÓN MUÑOZ

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA

2014

FORMULACIÓN DE UNA PROPUESTA DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DE
ADMINISTRACIÓN DE FUERZA DE VENTAS PARA COMERTEX S.A

SERGIO ISNARDO LEÓN MUÑOZ

Proyecto presentado como requisito para optar por el título de:
INGENIERO INDUSTRIAL

Director:

JAVIER EDUARDO ARIAS OSORIO

Ingeniero de Sistemas

Magister en Administración

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA

2014

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	17
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	18
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	18
1.1.1 Objeto social	18
1.1.2 Razón de ser	18
1.1.3 Estructura organizacional	18
1.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	19
1.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA GERENCIA COMERCIAL	20
1.3.1 Confección vestuario	20
1.3.2 Confección Ropa de Trabajo.....	21
1.3.3 Industrial.....	22
1.3.4 Canal Mayorista.....	23
1.3.5 Canal Minorista.....	24
1.4 SEGMENTACIÓN.....	25
1.4.1 Materia Prima	26
1.4.2 Producto Terminado	27
2. GENERALIDADES DEL PROYECTO	28
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	28
2.2 OBJETIVOS	29
2.2.1 Objetivo general.....	29
2.2.2 Objetivos específicos.....	29
2.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	29
2.4 ALCANCE DEL PROYECTO.....	30
3. MARCO TEÓRICO	31
3.1 CONCEPTOS CLAVES.....	31
3.2 MODELO DE ACTUACIÓN COMERCIAL.....	31
3.3 ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS.....	34
3.3.1 Objetivos de la fuerza de ventas.....	34
3.3.2 Estrategias de la fuerza de ventas.....	34

3.3.3 Estructura de la fuerza de ventas	35
3.3.4 Tamaño de la fuerza de ventas	35
3.3.5 Compensación de la fuerza de ventas.....	35
3.4 ESTRATEGIA CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT...	36
3.5 MINERÍA DE DATOS Y SU RELACIÓN CON EL CRM	37
4. ANÁLISIS INTERNO DEL SISTEMA COMERCIAL.....	41
4.1 LA CADENA DE VALOR COMERTEX S.A	41
4.1.1 Proveedores	42
4.1.2 Logística de entrada:	42
4.1.2.1 Proceso de Aprovisionamiento	43
4.1.3 Operaciones Comerciales	44
4.1.3.2 Proceso de muestras y muestrarios	46
4.1.3.3 Proceso de devoluciones.....	49
4.1.3.4 Procesos Cobro de Cartera y Evaluación financiera	49
4.1.4 Logística de salida	50
4.1.4.1 Proceso de Alistamiento de pedido o Picking	50
4.1.4.2 Proceso de Distribución.....	50
4.1.5 Marketing y Ventas (Marketing Mix)	51
4.1.5.1 Productos	51
4.1.5.2 Precio	52
4.1.5.3 Promoción/ Comunicación	53
4.1.6 Gestión de Recursos Humanos.....	53
4.2 CICLO COMERCIAL DE LA VENTA.	54
4.2.1 Proveedores	55
4.3 CLIENTES	61
4.3.1 Clientes Activos	63
4.3.2 Clientes inactivos.....	65
4.3.3. Clasificación de Clientes.....	68
4.4 REPRESENTANTES DE VENTAS.....	70
4.4.1 Manual de Procedimientos	72
4.4.2 Roles y perfiles de la fuerza de ventas	75
4.4.3 Sistema de compensación.....	76

4.4.4 Planeación de las ventas.....	77
4.5 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO	78
5. PROPUESTA DE ALINEACION ESTRATEGICA DE ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS	80
5.1 IDENTIFICACION DE LAS DIRECTRICES ESTRATÉGICAS	82
5.2 ALINEACIÓN ESTRATÉGICA.....	83
5.2.1 Objetivos Estratégicos	83
5.2.2 Relación Causales.....	84
5.2.3 Mapa estratégico	85
5.3 PERSPECTIVA FINANCIERA.....	86
5.4 PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES.....	87
5.4.1. Conocimiento del cliente.....	88
5.4.2 Clasificación de clientes Comertex S.A.	89
5.4.3 Satisfacción del Cliente	92
5.4.4 Fidelizar Clientes	93
5.4.5 Recuperación de clientes inactivos.....	94
5.5 PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS	95
5.5.1 Definición de los procedimientos Comerciales	96
5.5.2. Planificación de las actividades comerciales	97
5.5.3 Cumplir tiempos de respuesta	97
5.5.4 Implementación del CRM	97
5.5.4.1 Gestión Comercial	98
5.6. PERSPECTIVA DE CAPACIDADES ESTRATÉGICAS	99
5.6.1. Remuneración de la Fuerza de Ventas	100
5.7. INDICADORES DE GESTIÓN.....	104
5.7.1 Indicadores gerencia comercial.....	104
5.7.1.1 Rentabilidad.....	104
5.7.1.2 incremento de las ventas.....	107
5.7.1.3 Comportamiento de las ventas mes a mes.....	108
5.7.1.4 Cumplimiento de las proyecciones de ventas.....	111
5.7.1.5 Cumplimiento del presupuesto de clientes nuevos.....	113
5.7.1.6 Efectividad comercial.....	115

5.7.2 Estudio de créditos	117
5.7.2.1 Días de Aprobación de Solicitud.....	117
5.7.2.2 Solicitud de Crédito Perfectas.....	117
6. CONCLUSIONES	119
7. RECOMENDACIONES.....	121
BIBLIOGRAFIA.....	122

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Segmentos por UEN	25
Tabla 2 Cargos Gerencia Comercial.....	54
Tabla 3 Incumplimiento de tiempos y cantidades de entrega de mercancías por proveedores	55
Tabla 4 (Continuación) Incumplimiento de tiempos y cantidades de entrega de mercancías por proveedores	56
Tabla 5 Promesa de Servicio Proveedores Internacionales	57
Tabla 6 Promesa de Servicio Proveedores Nacionales	58
Tabla 7 Tiempo de liberación del Pedido	59
Tabla 8 Tiempo de Facturación del Pedido	60
Tabla 9 Distribución de Clientes	62
Tabla 10 Parámetros de Calificación	62
Tabla 11 Calificación Total de Clientes Activos	63
Tabla 12 Cupo de Crédito Clientes Activos por Unidad de Negocio	64
Tabla 13 Calificación Total de Clientes Inactivos.....	65
Tabla 14 Cupo de Crédito Clientes Inactivos por Unidad de Negocio	66
Tabla 15 Ciudades Clientes Inactivos.....	67
Tabla 16 Clientes VIP 2013	69
Tabla 17 Distribución de los Representantes por Ciudades	71
Tabla 18 Distribución de los Representante por Unidad Estratégica de Negocio	71
Tabla 19 Muestra de Representantes por Ciudad	73
Tabla 20 Muestra de representantes por Unidad de Negocio.....	73
Tabla 21 Resultados General Lista de Chequeo	74
Tabla 22 Vinculación entre las directrices estratégicas y perspectivas.....	82
Tabla 23 Objetivos Estratégicos	83
Tabla 24 Relaciones causales Objetivos Estratégicos.....	84
Tabla 25 Parámetros de Clasificación de Clientes.....	90
Tabla 26 Modelo de Clasificación de Clientes	92
Tabla 27 Características del Indicador Rentabilidad por Segmento	105

Tabla 28 Rentabilidad Gerencia Comercial 2014.....	106
Tabla 29 Rentabilidad Por Segmentos	106
Tabla 30 Características Indicador Incremento de las Ventas.....	107
Tabla 31 Resultados Indicador Incremento de las Ventas.....	108
Tabla 32 Características Indicador Comportamiento de las Ventas mes a mes.	109
Tabla 33 Resultados Indicador Comportamiento de las Ventas Mes a Mes...	109
Tabla 34 Características del Indicador Proyecciones de las Ventas.....	111
Tabla 35 Resultados Proyecciones de las Ventas	112
Tabla 36 Características Cumplimiento del Presupuesto de Clientes Nuevos	113
Tabla 37 Resultados Indicador Presupuesto de Clientes Nuevos	114
Tabla 38 Características del Indicador Efectividad Comercial	115
Tabla 39 Gastos Gerencia comercial.....	115
Tabla 40 Resultados Indicador Efectividad Comercial.....	116
Tabla 41 Tipos de pedido	133
Tabla 42 Clientes Inactivos 2013	141

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 ADN Comertex S.A.....	19
Figura 2 Modelo de Actuación comercial	32
Figura 3 Etapas para diseñar y administrar la fuerza de ventas	35
Figura 4 Cadena de valor Comertex S.A	42
Figura 5 Líneas de productos en los CEDI	44
Figura 6 Ciclo Comercial de la Venta.....	55
Figura 7 Clientes Activos por Unidad de Negocio.....	64
Figura 8 Cupo de Crédito Clientes Activos por Unidad de Negocio.....	64
Figura 9 Clientes Inactivos por Unidad de Negocio	66
Figura 10 Cupo de Crédito de Clientes Inactivos por Unidad de Negocio	66
Figura 11 Ciudades Clientes Inactivos.....	68
Figura 12 Clasificación de Clientes VIP	70
Figura 13 Resultados Lista de Chequeo Conocimiento de las Políticas Comerciales.....	74
Figura 14 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	80
Figura 15 Mapa estratégico	85
Figura 16 Perspectiva Financiera	86
Figura 17 Perspectiva del Cliente	87
Figura 18 Clasificación de Clientes.....	91
Figura 19 Plan de recuperación de clientes.....	95
Figura 20 Perspectiva de Procesos	96
Figura 21 Proceso Comertex S.A	99
Figura 22 Perspectiva Capacidades Estratégicas.....	100
Figura 23 Fases de la Remuneración	101
Figura 24 Plan de compensación de la Fuerza de Ventas.....	102
Figura 25 Resultados Indicador Rentabilidad Segmento confección Masculina	105
Figura 26 Resultados Indicador Incremento de las Ventas.....	108
Figura 27 Resultados Incremento de las Ventas 2014 - 2013	110
Figura 28 Comportamiento de las Ventas 2013 - 2014.....	110

Figura 29 Resultados Proyecciones de las Ventas.....	112
Figura 30 Resultados Indicador Presupuesto de Clientes Nuevos	114
Figura 31 Resultados Indicador Efectividad Comercial.....	116
Figura 32 Macro control de pedidos.....	131
Figura 33 Resultados Clientes Activos Por Unidad de Negocio.....	140
Figura 34 Resultados Clientes Activos por segmento 2013.....	140
Figura 35 Numero Clientes Inactivos por Unidad de Negocio	142
Figura 36 Cupo de Crédito por Unidad de Negocio.	142
Figura 37 Número de Clientes Inactivos por Segmento.....	143
Figura 38 Cupo de Credito de Clientes por Segmento	143

LISTA DE ANEXOS

Anexo. A Descripción General de la Empresa	124
Anexo. B Mapa De Procesos Comertex S.A.....	125
Anexo. C Estructura Organizacional Comertex S.A.....	125
Anexo. D Descripción Del Proceso De Aprovisionamiento	127
Anexo. E Descripción Del Proceso De Almacenamiento	129
Anexo. F Proceso De Alistamiento De Pedidos O Picking.....	130
Anexo. G Descripción Del Proceso De Distribución.....	135
Anexo. H Distribución Zonas Geográficas	136
Anexo. I Clientes Activos Por Unidad De Negocio Y Segmento	139
Anexo. J Clientes Inactivos Por Unidad De Negocio Y Segmento.....	141
Anexo. K Lista De Chequeo Representantes De Ventas	144
Anexo. L Competencias De La Empresa Y Competecias Del Cargo.....	145
Anexo. M Mapa estratégico	148
Anexo. N Clasificación de Clientes	149
Anexo. O Proceso Comercial.....	151
Anexo. P Cadena de Valor	151
Anexo. Q Procedimientos de Creación de Clientes	152
Anexo. R Procedimientos de Cobro de Cartera	154
Anexo. S Procedimientos de devoluciones.....	157
Anexo. T Procedimientos de Ventas.....	159

TABLA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	CUMPLIMIENTO
1	Diagnóstico actual del sistema comercial, Indicadores de Ventas 2013.	Capítulo 4
2	Alineación estratégica de administración de fuerza de ventas	Capítulo 5
3	Indicadores de gestión de control de las estrategias propuestas	Capítulo 5

RESUMEN

TÍTULO: FORMULACIÓN DE UNA PROPUESTA DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DE ADMINISTRACIÓN DE FUERZA DE VENTAS PARA COMERTEX S.A. *

AUTOR: SERGIO ISNARDO LEON MUÑOZ

PALABRAS CLAVES: Alineación Estratégica, Fuerza de Ventas, Customer Relationship Management (CRM).

El presente proyecto se desarrolló con el propósito de formular una propuesta de alineación estratégica de administración de la fuerza de ventas para COMERTEX S.A, buscando establecer estrategias que permitan apoyar el proceso comercial y que estén alineados al plan estratégico de la organización y de la consecución de los objetivos financieros.

El documento incluye la propuesta de alineación y las estrategias para los procesos, representantes de ventas y los clientes que están direccionados a cumplir las metas de la organización. También se especifica los indicadores de gestión que permitirán monitorear el cumplimiento de las estrategias y que apoyan la toma de decisiones de la gerencia comercial.

Esta propuesta de es una base de mejora en la gerencia comercial, con la finalidad de que en el futuro sirva como insumo para el implementación adecuada de un sistema CRM, permitiendo unificar todos los procesos comerciales, cartera y mercadeo en una sola plataforma. Como también tener un mayor conocimiento de los clientes realizando actividades de seguimiento y control de todas las relaciones que se tengan con ellos.

También se especifican las conclusiones y recomendaciones, que se deben seguir para dar cumplimiento a las estrategias propuestas en este proyecto de grado y que permitirán a los comerciales contribuir a la mejora continua de COMERTEX S.A.

* Proyecto de Grado

** Universidad Industrial de Santander. Facultad De Ingeniería Físico - Mecánicas. Escuela De Estudios Industriales y Empresariales. Director, Javier Eduardo Arias Osorio.

ABSTRACT

TITLE: FORMULATION OF A PROPOSAL FOR ALIGNING STRATEGIC MANAGEMENT OF SALES FOR COMERTEX S.A

AUHORS: SERGIO ISNARDO LEON MUÑOZ

KEY WORDS: Strategic alignment, strength of sales, Customer Relationship Management (CRM).

This Project was developed in order to frame a sales force management strategic alignment proposal for COMERTEX S.A. looking for the set of strategies that allow supporting the commercial process and that be aligned to the organization strategic arrangement and the financial goals achievement.

The paper includes the alignment proposal and the strategies for the processes, sales representatives and clients which are focused to accomplish the organization goals. Management indicators are also specified to allow monitoring the strategies accomplish and support commercial management decision making.

This draft is a basis for improvement in business management, with the aim that in the future serves as an input for the adequate implementation of a CRM system, allowing unifying all business processes, portfolio and marketing into a single platform. As well as have a better knowledge of customers carrying out activities of monitoring and control of all the relationships that they have with them.

Conclusions and recommendations that must be followed to accomplish these degree project proposal strategies and to allow the traders to contribute to the continuous improvement of COMERTEX S.A. are also specified.

* Work Degree

** Faculty of Engineering Physics and Mechanical. School of Industrial and Business Studies, Director: Javier Eduardo Arias Osorio

INTRODUCCIÓN

COMERTEX S.A. se encuentra en una etapa de madurez que exige el control de las áreas de mercadeo y ventas, desarrollando una propuesta de alineación estratégica de administración de fuerza de ventas que tenga como marco de referencia la adaptación de una herramienta CRM, con lo cual podrá centrar toda la información de sus clientes actuales y prospectos, alrededor de los procesos relativos a la gestión comercial (Mercadeo, Ventas y Servicio al Cliente).

La realización de este proyecto va desde el análisis de la situación actual de la compañía, lo cual incluye un diagnóstico del sistema comercial y de mercado, destacando proyectos realizados en la empresa como base fundamental en la realización de este proyecto, hasta la formulación de una propuesta efectiva de alineación estratégica de administración de fuerza de ventas, que sirva como base principal con la adaptación de un CRM.

La formulación de esta propuesta de alineación estratégica de administración de fuerza de ventas en los procesos comerciales, permitirá monitorear, gestionar y analizar la relación con el cliente, para ser más asertivos en la toma de decisiones y en cómo se deben atender sus necesidades, también se reformulará el sistema de fuerza de ventas definiendo los perfiles, procesos, herramientas, planeación de ventas y sistema de compensación e incentivos apropiada para los representantes.

Como resultado final de este proyecto se formulará una propuesta de alineación estratégica de administración de fuerza de ventas según el lineamiento de un sistema CRM.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1.1 Objeto social: COMERTEX S.A. cuenta con seis líneas de productos con el objeto social de adquirir, exportar, importar, distribuir y vender toda clase de insumos y productos textiles. La unidad estratégica de negocio llamada materias primas está compuesta por la línea plano, línea punto y línea no tejidos; la unidad estratégica denominada producto terminado que se compone por calzado, hogar y vestuario.

En el anexo A. Se presenta la descripción general de la empresa, reseña histórica e identificación de la empresa.

1.1.2 Razón de ser: COMERTEX S.A es una familia conformada por accionistas, clientes, empleados y proveedores que se apoyan mutuamente para crecer de manera sostenida, atendiendo segmentos y canales de la cadena textil, con insumos y productos competitivos para calzado, hogar y prendas de vestir.

El desarrollo del talento humano, la actualización de los recursos tecnológicos y el mejoramiento continuo de los procesos impulsa la dinámica de cambio e innovación constante, donde la premisa básica es crecer fundamentados en comercialización de talla mundial con servicio cálido, ágil y confiable.

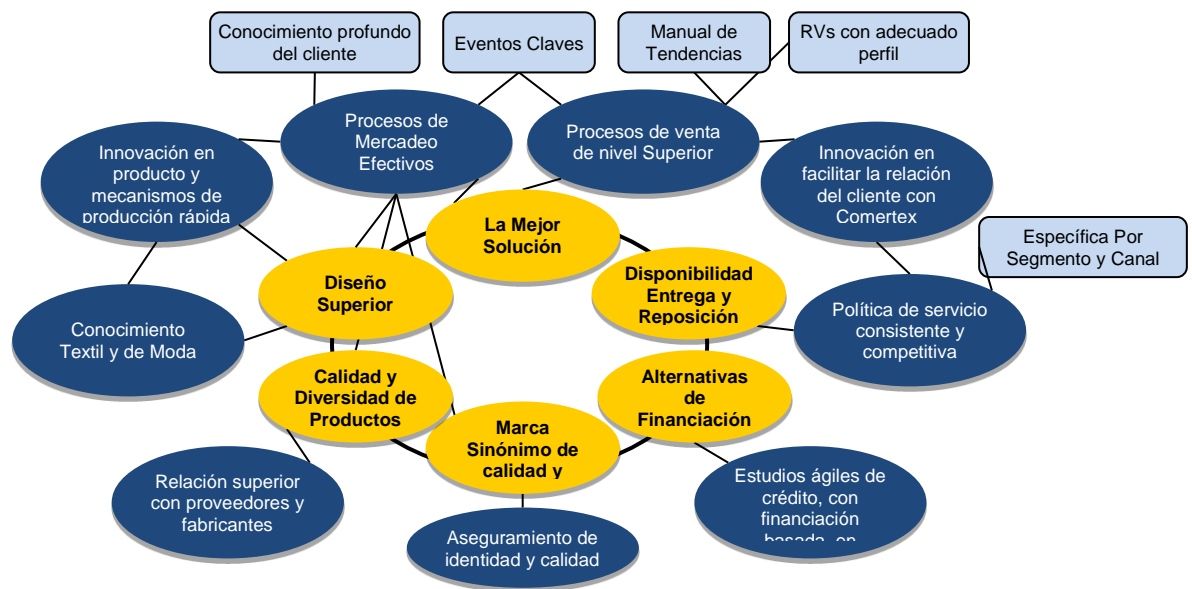
1.1.3 Estructura organizacional: La estructura organizacional de COMERTEX S.A., se compone por la asamblea de accionistas conformada por la familia Botero Machado, la junta directiva (tres accionistas y tres asesores externos expertos en el negocio), la gerencia general y revisoría fiscal como ente independiente, en los que está enfocado el diseño de la estrategia y seguimiento de resultados. (Anexo B).

La gerencia general tiene bajo su liderazgo las cinco gerencias funcionales de COMERTEX S.A. y tres coordinadores de áreas de soporte, su propósito es planear, dirigir y controlar los recursos necesarios para el buen funcionamiento y el cumplimiento de los objetivos estratégicos. (Anexo C). Dentro de las gerencias se encuentra la gerencia comercial, quién es el objeto de estudio de este proyecto.

1.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La planeación estratégica de COMERTEX S.A está definida por el ADN que se describe como la “CERCANÍA CON EL CLIENTE”, cada una de la gerencias que integran la organización tienen definido un ADN propio que permite alinearlas con los objetivos de la empresa. En la figura 1 se presentan las directrices estratégicas definidas para COMERTEX S.A.

Figura 1 ADN Comertex S.A



Fuente: COMERTEX. S.A.

(*) ADN: Define el direccionamiento estratégico de la organización.

En su propósito de crecimiento enmarcado por el crecimiento del valor económico de comertex (VEC), se enfocara en desarrollar los mercados fundamentado en la cercanía y conocimiento profundo de su cliente.

Como consecuencia de ello, su propuesta de valor se diferenciará siendo la solución más adecuada para sus clientes con productos, diseños innovadores, cumpliendo las políticas comerciales y de servicio acorde con la cercanía, reflejando siempre en su marca la tradicional calidad, confiabilidad y respaldo.

Para asegurar rentabilidad y máximo desempeño de su oferta, COMERTEX S.A mantendrá altos niveles en la gestión de mercadeo, en las ventas, en las actividades logísticas, en la relación superior con fabricantes y proveedores, facilitando mecanismos de financiamiento a los clientes.

1.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA GERENCIA COMERCIAL

El aporte de la gerencia comercial al valor económico de COMERTEX S.A. (VEC), está determinada por la rentabilidad generada en el año, con el fin de cumplir con este objetivo se estableció unos lineamientos estratégicos en cada una de las unidades de negocio y las que son descritas a continuación.

1.3.1 Confección vestuario*

- ✓ Dado que el mercado susceptible de crecimiento se encuentra en los exportadores, es importante articular la estrategia con la gerencia de producto a fin de desarrollar productos y proveedores capaces de reaccionar con el producto adecuado en el tiempo preciso.
- ✓ Es imprescindible mantener el diseño superior y las entregas oportunas para mantenerse en un mercado que no presenta mayor crecimiento.

(*) Principales acciones enfocadas al crecimiento de la unidad de negocio confección vestuario, definidas por la subgerencia de la unidad y gerencia comercial.

- ✓ Es importante trabajar sobre mínimo dos colecciones al año y llegar a tiempo con portafolio diferenciado.
- ✓ Sin olvidar el volumen necesario para punto de equilibrio, se debe buscar textiles premium con mucha diferenciación.
- ✓ Desarrollar mayor estudio de las necesidades de los segmentos en aspectos financieros para poder desarrollar unas políticas claras de recaudos e incentivos y mejorar la rotación de cartera. Revisar la política de descuentos financieros ya que no es atractiva para el mercado (solo es el 1% mensual hasta el 3% porque se presume un plazo máximo de 90 días).
- ✓ Así mismo es clave disponer de herramientas y alternativas de financiación.
- ✓ El valor agregado en segmentos de confecciones es la información de tendencias y presentación de colecciones a tiempo, esto requiere mantener una fuerza de ventas profesional que pueda interpretar los signos del mercado y evaluar muy bien las formas de pagar e incentivar dicha fuerza acorde con las realidades del mercado y con la estrategia de la compañía.
- ✓ Se debe disponer de la herramienta para el control y planeación de las visitas y mejorar la efectividad en las mismas.
- ✓ No pueden faltar en inventario las categorías pareto, sin embargo, es imperativo mejorar la rotación de inventario para este segmento (es la de más días).

1.3.2 Confección Ropa de Trabajo *

- ✓ El desarrollo de producto y conocimiento y actualización de normas legales vigentes en la parte laboral, así como la disponibilidad del portafolio de producto son claves en un mercado que puede tener un buen crecimiento por incremento de la fuerza laboral y por la presión de implementación de seguridad industrial.

(*) Principales acciones enfocadas al crecimiento de la unidad estratégica de negocio ropa de trabajo, definidas por la subgerencia y la gerencia comercial.

- ✓ Siendo un mercado muy de línea, su crecimiento radica en simplificar procesos, en asesorar y en incrementar el portafolio con accesorios y acabados especiales.
- ✓ Es un mercado de gran escala, el precio se maneja en el promedio del mercado, la diferenciación se logra en el portafolio de accesorios y es allí donde se puede obtener mayor rentabilidad.
- ✓ Se deben mejorar las políticas de recaudos e incentivos, disponer de alternativas de financiación.
- ✓ El conocimiento de la normatividad y la identificación de portafolios más amplios determinará el crecimiento en unos segmentos que por su volumen y dinámica son muy atractivos para la competencia, el valor que nos da rentabilidad es el volumen y la reducción de costos de operación por eso se debe ajustar el número de clientes por representante de ventas y rediseñar el incentivo salarial.
- ✓ Es importante mantener la selección de proveedores y precios de mercado.
- ✓ Se debe evaluar constantemente las categorías pareto.
- ✓ Énfasis en desarrollar el portafolio incluyendo accesorios.

1.3.3 Industrial *

- ✓ En la parte de hilandería no se ve un desarrollo de esta industria pero si la oportunidad radica en identificar nichos de industrias crecientes como la ropa de hogar, filtración, impermeabilización, etc. Revisar en que segmentos estar o no y desarrollar productos diferenciados para aquellos que sí.
- ✓ Adicionalmente, se debe desarrollar productos para actuales industrias con buen potencial de participación en ellas (ej. industria del calzado que a pesar de tener un futuro difícil sigue siendo una industria muy grande)

(*) Principales acciones enfocadas al crecimiento de la unidad estratégica de negocio ropa de trabajo, definidas por la subgerencia y la gerencia comercial.

- ✓ Estudiar los segmentos con profundidad y mejorar el desarrollo de portafolios específicos para cada uno.
- ✓ Manejar listas de precios con descuentos por volumen muy claros, diferenciación en exclusividad también reflejada en el precio y especial cuidado con la financiación por tener flujos de caja amplios.
- ✓ Manejar versatilidad en el portafolio de productos que facilita la aceptación del mercado de las listas de precios.
- ✓ Evaluar manejo de fletes para algunos productos.
- ✓ Estudiar y presentar alternativas de financiación, la rotación de cartera (exceptuando el segmento textil) es muy buena y la tendencia es mantenerse en los segmentos que manejamos siempre y cuando tengamos portafolio importante en el consumo total de nuestros clientes.
- ✓ El perfil de representante de ventas en este segmento debe ir dirigido a personas con conocimientos de procesos y productos y con gran enfoque en nuevos proyectos (La asesoría en este segmento ocupa un lugar prioritario y el desconocimiento de los procesos productivos y productos ocasionan problemas de calidad), los incentivos deben ir dirigidos a la apertura de nuevos mercados y desarrollo de portafolio. Se requiere ajustar número de clientes por representante de ventas.

1.3.4 Canal Mayorista *

- ✓ No se vislumbra desarrollo en este canal, es muy importante evaluar qué valor agrega actualmente a la compañía, sin embargo, se pueden aprovechar ciertas alianzas para cubrir nuevas zonas geográficas donde no se tenga presencia directa.

(*) Principales acciones enfocadas al crecimiento de la unidad estratégica de negocio ropa de trabajo, definidas por la subgerencia y la gerencia comercial.

- ✓ Reversar la tendencia a extender los plazos de pago ante el poder de negociación que se ha acumulado en este canal, aprovechando la mayor oferta del mercado para destruir valor. En términos de descuentos financieros, solo los atrae el precio especial por pronto pago, se requiere analizar otros incentivos como prioridades y exclusividades.
- ✓ El perfil del representante de ventas para este canal debe ser con amplia capacidad de negociación y un gran criterio de análisis de costos. Se debe revisar el sistema de incentivo para generar mayor rentabilidad (debe estar más atado a volumen con cuidado del costo).
- ✓ Es claro que es un canal que se debe evaluar y definir cuales clientes se pueden seguir atendiendo que generan valor. Adelantar estrategias de despachos directos, de volumen de despachos, de menú de precios diferenciando aspectos como volumen, plazo, etc.

1.3.5 Canal Minorista

- ✓ Este canal es el más cercano al consumidor final de textiles por lo tanto hay que identificar con especial cuidado sus necesidades para poder tenerlo como futuro mejor aliado.
- ✓ Siendo un canal de consumo masivo, se requiere aumentar portafolio en producto terminado y materia prima, para aprovechar la oportunidad de su cercanía con el consumidor final.
- ✓ Es un canal con necesidades muy claras de precios, disponibilidad, portafolio y presentación, se requiere tener en cuenta estos aspectos en la lista de precios.
- ✓ Se debe controlar de cerca la rotación del inventario que es muy alto ya que exige disponibilidad y las unidades de empaque que exigen mayores costos de manipulación y fletes.

(*) Principales acciones enfocadas al crecimiento de la unidad estratégica de negocio ropa de trabajo, definidas por la subgerencia y la gerencia comercial.

- ✓ Son los que menos han requerido el servicio financiero por Suficom ya que tienen un muy buen flujo de caja. Se debe aprovechar esta característica trabajando con coherencia precios, descuentos e incentivos por pronto pago.
- ✓ El perfil de representante de ventas requiere buena organización, capacidad de negociación y gran empatía. Se requiere ajustar número de clientes por representante y revisar el esquema de comisiones buscando mayor crecimiento y rentabilidad.

1.4 SEGMENTACIÓN

En la actualidad, COMERTEX S.A ha identificado 13 segmentos de mercado con características particulares, por ejemplo, de acuerdo a la Unidad Estratégica de Negocio. (Ver Tabla 1).

Tabla 1 Segmentos por UEN

UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO	
Materia Prima	Producto Terminado
Comercio Mayorista	Grandes Superficies
Comercio Minorista	Mayoristas
Confecciones Dotaciones	Comercio al detal
Confecciones Femenina	
Confecciones Infantil	
Confecciones Masculina	
Confecciones Quirúrgica	
Confecciones Ropa deportiva	
Industrial	
Publicidad	

Fuente: Comertex S.A

(*) Suficom: Su financiera comertex.

1.4.1 Materia Prima

- Comercio Mayorista: Pertenecen a este segmento los clientes que ejercen las actividades de venta, representación y promoción de los productos de materias primas para ser revendidos. Distribuyen y venden principalmente al por mayor y en ocasiones al detal. Estos clientes pueden tener sus propios puntos de venta. Principales características: poco o nada fieles, interés en productos de línea, alto volumen en pedidos, favorecen la disponibilidad, la exclusividad en diseños, la atención personalizada, precio y plazos de pago.
- Comercio Minorista: Son establecimientos comerciales pequeños donde sus clientes pueden adquirir productos de materias primas al detal. Generalmente están especializados en pocos productos y atienden clientes con necesidades particulares. Las principales características de los clientes son bajo volumen en pedidos, orientados a productos de línea, con gran exigencia en tiempos de entrega y orientados a buscar descuentos.
- Confecciones: Clientes dedicados a la elaboración de prendas de vestir, este segmento se encuentra dividido en dotaciones, infantil, femenina, masculina, quirúrgica y ropa deportiva. Las principales características de los clientes son especializados, favorecen una atención personalizada con buen nivel de asesoría técnica, privilegian diseño, y son exigentes en programación y entrega.
- Industrial: Empresas cuya actividad primordial es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las principales características de los clientes son especializados, favorecen una atención personalizada con buen nivel de asesoría, exigentes en diseño, programación y entrega.
- Publicidad: clientes dedicados principalmente a la comercialización de productos terminados y/o materias primas para fines publicitarios.

Prestan éste servicio a empresas interesadas en diseños de productos personalizados que exhiban sus logos o marcas. Las principales características de los clientes son de pedidos de bajo volumen, favorecen la atención personalizada y la disponibilidad de productos con buen precio, exigen cumplimiento en fechas de entrega.

1.4.2 Producto Terminado

- **Grandes Superficies:** Son tiendas únicas de gran tamaño, ubicadas en las principales ciudades del territorio nacional, dentro de las cuales están hipermercados, almacenes de cadena, supermercados, almacenes por departamentos. Principales características: logística especial (etiquetado, reempaque, despachos a varios puntos de envío), demanda de publicidad (impulso, mercaderistas, góndolas).
- **Mayoristas** son clientes que compran para distribuir e invierten en la comercialización de los productos terminados; estos son: catálogo de venta directa, institucional, promocional y licitaciones. Principales características: requieren logística básica con valor agregado escaso o nulo, este segmento maneja su propia logística para llegar al cliente final. Comercializan y distribuyen el producto.
- **Comercio al detal:** Es el segmento que finaliza la cadena de distribución de los productos terminados, venden directamente al cliente final y su sistema de venta es al detal. Principales características: demandan alta rentabilidad porque sus despachos son pequeños y deben cubrir los costos logísticos de operación. Operación logística con nivel alto de complejidad.

2. GENERALIDADES DEL PROYECTO

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

COMERTEX S.A., empresa dedicada a comercializar insumos y productos textiles ha identificado un decaimiento de las ventas generadas en los últimos años, considerándose este como un indicador en el desempeño de las condiciones actuales de la empresa. La gerencia comercial busca mejorar el desempeño de los procesos comerciales y los actores involucrados en las ventas (representantes de ventas y clientes), encontrándose enmarcada dentro de un proceso de mejoramiento de sus actividades y del cliente para volverse más productivos en su trabajo permitiendo que la información relacional de los clientes sea un activo de la compañía. Es una gran oportunidad para COMERTEX S.A. alinear los procesos de mercadeo y ventas, apoyados en una tecnología (CRM), proporcionando a las áreas directivas de la compañía la posibilidad de monitorear el rendimiento del negocio en un mismo proceso y con indicadores de desempeño comunes.

La realización de este proyecto se basa en el mejoramiento de los procesos comerciales de COMERTEX S.A., a través de una alineación estratégica de ventas y mercadeo, buscando una efectiva administración de la fuerza de ventas.

El alcance de este proyecto va desde la realización del diagnóstico de la situación actual de la gerencia comercial hasta la formulación de una propuesta que ayude a mejorar y alinear los procesos con los representantes de ventas.

Esta propuesta es una base de mejora para la gerencia comercial, con la finalidad de que en el futuro la empresa pueda estudiar las estrategias propuestas e implementarlas.

2.2 OBJETIVOS

2.2.1 Objetivo general: Diagnosticar y analizar los procesos comerciales de COMERTEX S.A., formulando una propuesta de alineación estratégica de administración de fuerza de ventas, teniendo como marco de referencia la implementación del CRM (Customer Relationship Management)..

2.2.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico del estado actual del sistema comercial de la compañía identificando y evaluando factores claves en la fuerza de ventas, teniendo en cuenta resultados de proyectos anteriores, así como de la información que dispone la empresa.
- Formular una propuesta de alineación estratégica basada en un análisis estratégico del área comercial que apunte a rediseñar los parámetros que rigen la fuerza de ventas.
- Diseñar un conjunto de indicadores que permitan evaluar y controlar los procesos de gestión comercial según el marco de uso del CRM, apoyando y midiendo la efectividad y productividad del sistema de administración de fuerza de ventas.

2.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La realización de este proyecto obedece a la necesidad de la empresa de mejorar las relaciones con el cliente, administrando efectivamente los procesos comerciales y la relación con el consumidor. La adquisición de un CRM (Customer Relationship Management) como recurso sistemático para el mejoramiento comercial requiere la evaluación de las condiciones actuales de la empresa, realizando un diagnóstico del desempeño de las relaciones Cliente-Empresa, identificando oportunidades de mejora en términos del cubrimiento del mercado y servicio al cliente, las cuales se ven reflejadas en la

política de servicio ofrecida por COMERTEX S.A. y que constituye en una fortaleza para la misma frente a la competencia del mercado.

Con el desarrollo del presente proyecto, según los resultados que se esperan obtener, se formularán estrategias que estarán dirigidas a mejorar los procesos comerciales de COMERTEX S.A., sirviendo como insumo para la implementación exitosa de CRM.

2.4 ALCANCE DEL PROYECTO

Este proyecto incluye el diagnóstico integrado y la caracterización de los procesos comerciales de COMERTEX S.A., que permitirá conocer su funcionamiento y la interrelación entre ellos; la identificación de elementos críticos de cada uno de los procesos y la medición de ocurrencias basada en información extraída en el análisis realizado. Finalmente la evaluación y análisis de causas para diseñar propuestas de mejora en la gerencia comercial, desarrollando una propuesta de administración de fuerza de ventas, la alineación de los procesos y el diseño de la implementación de CRM.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 CONCEPTOS CLAVES

Mejoramiento del proceso comercial:¹ El mejoramiento de los procesos es el estudio de las actividades y los flujos de cada proceso a fin de mejorarlo, su propósito es entender los procesos y desempeñar los detalles. Una vez que se ha comprendido realmente un proceso, es posible mejorarlo.

Eficacia Operativa:² La eficacia operativa significa realizar las mismas actividades mejor que los rivales. Aunque la eficiencia operacional incluye la eficiencia, no está limitada a ella. Se refiere a un número variado de prácticas que permiten a una empresa hacer mejor uso de sus insumos.

Estrategia:³ Consiste en ser diferente, la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor.

3.2 MODELO DE ACTUACIÓN COMERCIAL⁴

Es el Modelo que le permite a la organización de ventas la integración de roles, actividades, metodologías y herramientas con el fin de incrementar la efectividad y productividad comercial. (Ver figura 2).

La optimización de la actuación comercial de la fuerza de ventas, permite una adecuada implementación, que ayude a incrementar la efectividad y productividad comercial

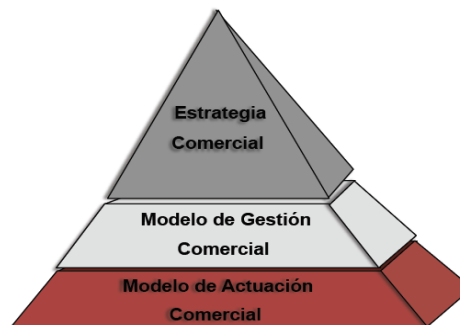
¹ KRAJEWSKI, Lee J, RITZMAN, Larry P, Administración de operaciones estratégica y análisis, 5ta edición

² PORTER, Michael, ¿Qué es la estrategia?, Harvard Business Review, Diciembre 2011

³ PORTER, Michael, ¿Qué es la estrategia?, Harvard Business Review, Diciembre 2011

⁴ MONTES PARRA, Omar Hernán. Gerencia de ventas. Universidad Externado Colombia 2013

Figura 2 Modelo de Actuación comercial



Fuente: Gerencia de ventas. Universidad Externado Colombia 2013

Para el desarrollo del modelo de actuación comercial se deben tener presente los siguientes elementos claves que permitirán el desarrollo de iniciativas estratégicas en el modelo.

- ✓ Unificación del proceso comercial (proceso de venta y desarrollo de clientes) el cual comprende en forma ordenada y secuencial las actividades que debe realizar la fuerza comercial para vincular, mantener, desarrollar y recuperar a los clientes.
- ✓ Estandarización del actuar comercial mediante la utilización de herramientas y metodologías replicables en todos los actores del proceso comercial.
- ✓ Definición de roles y alcances de las actividades a ejecutar por parte de las áreas involucradas en proceso comercial.
- ✓ Desarrollo de las competencias comerciales a través de entrenamiento, acompañamiento y seguimiento a la gestión comercial.

El objetivo del desarrollo de las iniciativas estratégicas está direccionado a incrementar la efectividad y productividad comercial.

- ✓ El proceso comercial se realiza de forma ordenada y rigurosa
- ✓ Operacionaliza de manera coordinada la gestión de los proyectos claves
- ✓ Permite capacidad de gestión y la completa administración de clientes
- ✓ Propende por el cubrimiento efectivo de los territorios o cartera de clientes (clientes asignados)

- ✓ Efectúa procesos de seguimiento a la gestión comercial en forma rigurosa, ordenada y coordinada con las áreas de apoyo.
- ✓ Logra la sincronización efectiva entre las áreas de gestión y apoyo alrededor de la efectividad comercial
- ✓ Brinda a la gestión comercial muchas de las herramientas necesarias para alcanzar y superar los objetivos

En la actuación comercial se deben tener en cuenta los siguientes factores críticos de éxito.

- ✓ Estrategia comercial ganadora y acorde con los segmentos objetivos.
- ✓ Un enfoque a generar valor para la empresa.
- ✓ Segmentación general por valor, implementada de manera rigurosa, detallada, perseverante.
- ✓ Coordinación y roles claros a nivel transversal y vertical.
- ✓ Propuestas de valor que permitan generar velocidad, competitividad, efectividad en la solución y productividad comercial.
- ✓ Un equipo comercial competente acorde con las necesidades del mercado (debe estar completo y ser competitivo)
- ✓ Alto nivel de motivación y compromiso de la fuerza comercial.
- ✓ Trabajo coordinado por parte de las áreas de apoyo para que la fuerza comercial como punta de lanza sea más efectiva (volumen, rentabilidad y satisfacción)
- ✓ Incentivación (económica y no económica) orientada a maximizar los resultados y estar sustentado en un modelo de consecuencias claro, compartido y justo
- ✓ Haber logrado efectivamente liberar a la fuerza comercial de carga operativa innecesaria y de bajo valor

3.3 ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS⁵

La fuerza de ventas funciona como el nexo personal de la compañía con los clientes. La compañía necesita poner sumo cuidado en lo que se refiere al diseño de la fuerza de ventas, es decir desarrollar:

- Estrategia
- Estructura
- Tamaño
- Compensación

3.3.1 Objetivos de la fuerza de ventas: Estos deben basarse en el carácter del mercado principalmente de la compañía y en la posición que desea ésta en estos mercados. Los representantes de ventas realizan una o más de las siguientes labores para su compañía; prospección, distribución, comunicación, ventas, servicio, recopilación de información y asignación

3.3.2 Estrategias de la fuerza de ventas: Las compañías compiten entre sí para obtener pedidos de los clientes. Deben desplegar estratégicamente su fuerza de ventas para estar en condiciones de llegar a los clientes adecuados en el momento propio y de manera adecuada.

Los representantes de ventas trabajan con clientes de diversos modos:

- Representantes de ventas a comprador
- Representante a grupo comprador
- Equipo de ventas a grupo comprador
- Ventas mediante conferencias
- Ventas mediante seminarios

⁵ KOTLER, Philip. Direccionamiento de Mercadotecnia, octava edición, capítulo 25

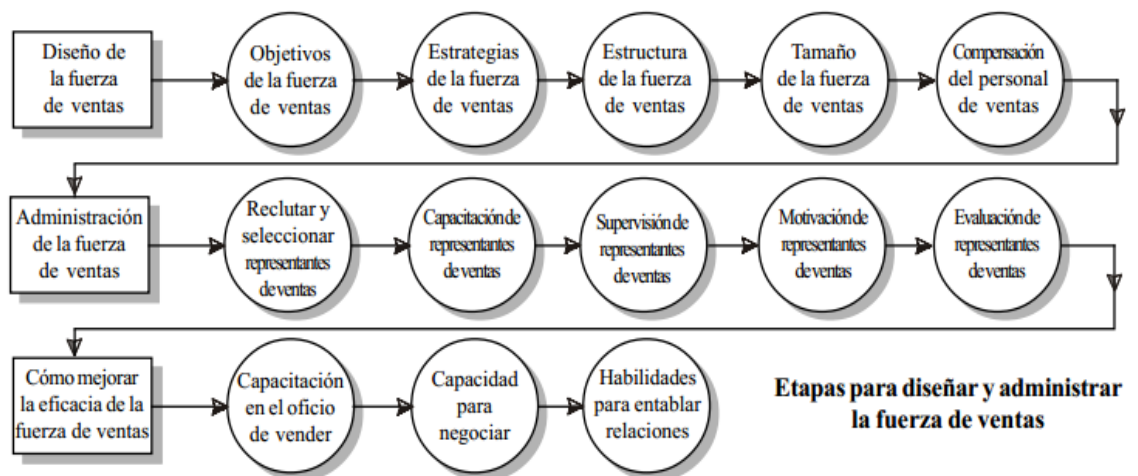
3.3.3 Estructura de la fuerza de ventas: La estrategia de la fuerza de ventas tiene implicaciones para la estructuración de esa misma fuerza. Las compañías establecidas necesitan revisar periódicamente la estructura de su fuerza de ventas conforme cambian las condiciones económicas y del mercado.

3.3.4 Tamaño de la fuerza de ventas: Una vez que la compañía aclara la estrategia y estructura de su fuerza de ventas está preparada para considerar el tamaño de la misma.

Los representantes de ventas son uno de los bienes más productivos y costosos de la compañía, aumentar su número incrementa tanto las ventas como los costos.

3.3.5 Compensación de la fuerza de ventas: La administración debe determinar el nivel y componentes de un plan efectivo de compensación. El nivel de compensación debe guardar cierta relación con el precio de mercado para el tipo de trabajo de ventas y capacidades requeridas

Figura 3 Etapas para diseñar y administrar la fuerza de ventas



Fuente: Direccionamiento de Mercadotecnia, Philip Kotler

3.4 ESTRATEGIA CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Con el propósito de identificar y entender el concepto de CRM, se exponen unas definiciones que sirva de guía durante el presente trabajo, correspondientes a distintos autores, además pueden contribuir a observar las diferencias y similitudes existentes:

- “*CRM* es una **estrategia de negocio** orientada a seleccionar y gestionar las relaciones con los clientes más valiosos, bajo una **cultura corporativa orientada al cliente.**”⁶
- “*CRM* es toda estrategia empresarial que implica un cambio de modelo de negocio centrado en la gestión automatizada de todos los puntos de contacto con el cliente, cuyo objetivo es **captar, fidelizar y rentabilizar al cliente** ofreciéndole una misma cara mediante el análisis centralizado de sus datos.”⁷
- “Es el conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes uno a uno, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades. CRM va más allá del marketing de relación, es un concepto más amplio, es una actitud ante los clientes y ante la propia organización, que se apoya en procesos multicanal (teléfono, internet, correo, fuerza de ventas) para crear y añadir valor a la empresa y a sus clientes”⁸

⁶ GONZÁLEZ DOMENECH, Ignacio. Travel Club

⁷ GARCIA, Ignacio VALCÁRCE. Gestión de la Relación con los Clientes

⁸ AeMR – Asociación española de marketing relacional

3.5 MINERÍA DE DATOS Y SU RELACIÓN CON EL CRM

Cada vez se vuelve más frecuente escuchar en las organizaciones palabras como almacén/bodega de datos (Data Warehousing), software de gestión y minería de datos todo bajo el marco de la gestión de las relaciones con el cliente (CRM, Customer Relationship Management) y su aplicación en beneficio de la obtención de una ventaja competitiva. Los clientes son el activo más importante de una organización, por lo tanto, no puede haber ninguna perspectiva de negocio sin clientes satisfechos que permanezcan leales y desarrollen su relación con la organización.

CRM es un conjunto de procesos y sistemas que permiten apoyar a una estrategia de negocios a construir relaciones de largo plazo con clientes específicos (Ling y Yen, 2001). Los datos del cliente y las tecnologías de información (TI) son la base sobre la cual se construye cualquier estrategia de CRM exitosa. Además, el rápido crecimiento de internet y sus tecnologías asociadas han aumentado considerablemente las oportunidades de comercialización y han transformado la forma de las relaciones entre las empresas y su gestión de clientes (Ngai, 2005)

El enfoque organizacional hacia el cliente como forma de aumentar el valor de éste para la organización puede realizarse desde 3 aspectos importantes:

- Aumentar el uso (compras) de los productos que ya tienen
- Vender más productos o con más margen
- Mantener los clientes por un periodo de tiempo más largo

La estructura de un CRM se define en operacional y analítica. El CRM operacional se refiere a la automatización de los procesos del negocio, mientras que el CRM analítico se refiere al análisis de las características y comportamientos de los clientes con el fin de apoyar las estrategias de la organización de la gestión de clientes. Como tal, el CRM analítico podría

ayudar a una organización para discriminar mejor y más eficazmente la asignación de recursos para el grupo de clientes más rentable.

Las herramientas de minería de datos son un medio popular para analizar los datos de los clientes en el marco del CRM analítico. Con los datos de los clientes de forma global, la tecnología de minería de datos puede proporcionar inteligencia de negocios para generar nuevas oportunidades. La aplicación de herramientas de minería de datos en el CRM es una tendencia emergente en la economía mundial.

Analizar y comprender los comportamientos de los clientes y las características es la base del desarrollo de una estrategia de CRM competitivo, con el fin de adquirir y retener a los clientes potenciales y maximizar el valor del cliente. La aplicación de técnicas de minería de datos en el CRM representa una importancia superlativa en una economía centrada en el cliente.

El CRM consiste en 4 dimensiones que representan un ciclo cerrado de la gestión de clientes y tienen en común el facilitar la maximización del valor del cliente a través de una relación de largo plazo con la organización. En este camino, las técnicas de minería de datos ayudan en la extracción o detección de patrones y características ocultas en los datos que revelan el comportamiento de los clientes. Las 4 dimensiones del CRM consisten en:

- ✓ **Identificación del cliente:** Incluye la población con más probabilidad de convertirse en cliente o en aquellos que son más rentables. Analiza los clientes que se están perdiendo y la forma de recuperarlos.
- ✓ **Atracción del cliente:** Después de la identificación de clientes potenciales, la empresa puede dirigir sus esfuerzos a la atracción de clientes o segmentos objetivos mediante el marketing directo.

- ✓ **Retención del cliente:** Es la preocupación central del CRM, se refiere a la comparación entre las expectativas de los clientes con su percepción de estar satisfechos y se convierte en la condición esencial para retener a los clientes. Como elementos de retención se tienen programas de fidelización y gestión de reclamaciones. El apoyo a las campañas de marketing a través de la identificación, análisis, detección y predicción de comportamiento de los clientes.

- ✓ **Desarrollo del cliente:** Se refiere a la intensidad de la transacción, al valor de la transacción y la rentabilidad que genera el cliente. Los elementos de desarrollo de clientes incluyen el análisis del valor del cliente de por vida, ventas cruzadas y el análisis de la cesta de compra.

En cada una de estas dimensiones, la minería de datos puede apoyar su gestión mediante la aplicación de diversos modelos que incluyen asociación, clasificación, agrupamiento, previsión, regresión, el descubrimiento de secuencias y la visualización.

Para tener éxito con el CRM y abordar los objetivos antes mencionados, las organizaciones necesitan ganar penetración en los clientes, conocer sus necesidades y deseos a través del análisis de datos. Aquí es donde viene el CRM analítico. El CRM analítico analiza la información del cliente desarrollando los objetivos y entregando el mensaje adecuado al cliente adecuado. Esto implica el uso de modelos de minería de datos con el fin de evaluar el valor de los clientes, entender y predecir su comportamiento. Se trata de analizar los patrones de los datos para extraer conocimiento y optimizar las relaciones con los clientes. Por ejemplo, la minería de datos puede ayudar en la retención de clientes, ya que permite la identificación oportuna de los clientes más valiosos con una mayor probabilidad de irse, ganando tiempo para la generación de campañas de retención específicas. Se puede apoyar el desarrollo del cliente, haciendo coincidir los productos con los clientes y una mejor orientación a la promoción de las campañas del producto. También puede ayudar a revelar los

distintos segmentos de clientes, facilitando el desarrollo de nuevos productos personalizados y ofertas de productos que mejor se enfrenten a las preferencias y prioridades específicas de los clientes.

Como es claro, la minería de datos representa el enlace de los datos almacenados durante muchos años a través de diversas interacciones con los clientes en diversas situaciones y la generación del conocimiento necesario para tener éxito en los conceptos de marketing relacional.

4. ANÁLISIS INTERNO DEL SISTEMA COMERCIAL.

Uno de los aspectos que definen el CRM como estrategia es la adaptación global de todos los elementos de la empresa, siendo de vital importancia que todas las gerencias participen en la gestión y explotación de la información en beneficio de los agentes implicados en la relación con el cliente. Lo primero que se realizó fue un análisis de la situación actual de la empresa evaluando los aspectos internos, los procesos comerciales y los clientes.

Para realizar el análisis de los procesos comerciales se utilizó el concepto de “Cadena de Valor”, donde se representa todas las actividad de la empresa, el flujo de acciones y actuaciones que van desde la relación con los proveedores hasta los clientes.

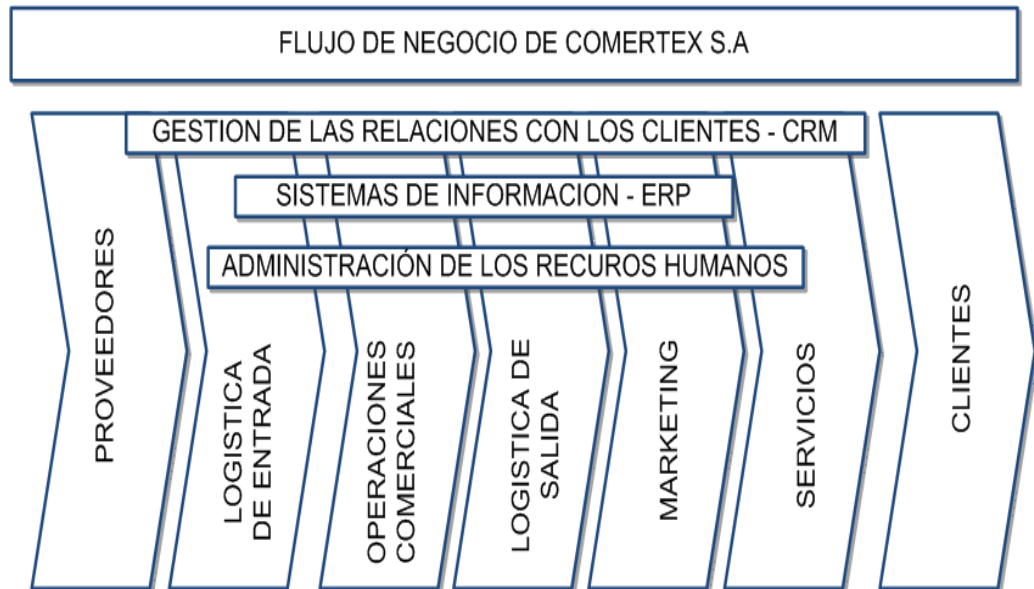
4.1 LA CADENA DE VALOR COMERTEX S.A

La cadena de valor es una herramienta de análisis, que facilita la comprensión de algo dinámico e interactivo como es la estrategia de una empresa. Se considera las principales actividades de la empresa como los eslabones de una cadena de actividades, las cuales van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de los eslabones. La auténtica diferenciación en costos y ventaja competitiva se debe buscar en cada una de las actividades, en la medida que la empresa desarrolle las actividades mejor que los competidores, podrá alcanzar una ventaja competitiva y generar valor agregado al cliente.

Las eslabones principales en Comertex S.A., se da en el flujo de acciones que van desde la relación con los proveedores, proceso de comercialización y distribución a los clientes. Todo el proceso de comercialización de los

productos queda relacionado en la denominada “Cadena de Valor” que se representan en la figura 4.

Figura 4 Cadena de valor Comertex S.A



Fuente: Autor del proyecto

4.1.1 Proveedores: Los proveedores son el primer eslabón de la cadena de valor; contar con buenos proveedores determina una ventaja competitiva que se ve reflejada en los precios, calidad de los productos, aprovisionamiento y tiempos de respuesta. Todo esto constituye el valor agregado que ofrece COMERTEX S.A a los clientes.

4.1.2 Logística de entrada: Este eslabón está conformado por todas las actividades asociadas con la recepción, inventario y la distribución interna de los productos que son almacenados en los centros de distribución de comertex s.a.

4.1.2.1 Proceso de Aprovisionamiento: Este proceso está a cargo del área de compras que asume la responsabilidad de garantizar la disponibilidad de productos al área comercial teniendo en cuenta criterios de cantidad, calidad y precio.

La adquisición de los productos de materias primas y productos terminados se hace directamente desde un proveedor. Cuando se necesita la transformación de la materia prima en un producto terminado, la gestión del proveedor de confecciones es realizada por el analista de producción, encargado de gestionar la fabricación del producto terminado que se esté requiriendo ya sea con un proveedor o un taller satélite.

De acuerdo a la rotación de la mercancía se pueden generar dos tipos de compra, compras de productos de consumo frecuente y compra de productos de moda. Las compras de productos de consumo frecuente se realizan de acuerdo a una proyección de ventas mensual de cada una de las referencias con la cual se efectúa semanalmente la programación de las compras, cuyo objetivo es evitar que el inventario de dichos productos llegue a cero. La compra de productos de moda obedece a las necesidades del mercado que han sido identificadas en conjunto por las gerencias comerciales y de producto.

La descripción detallada del proceso de aprovisionamiento se visualiza en el anexo D. Descripción del Proceso de Aprovisionamiento.

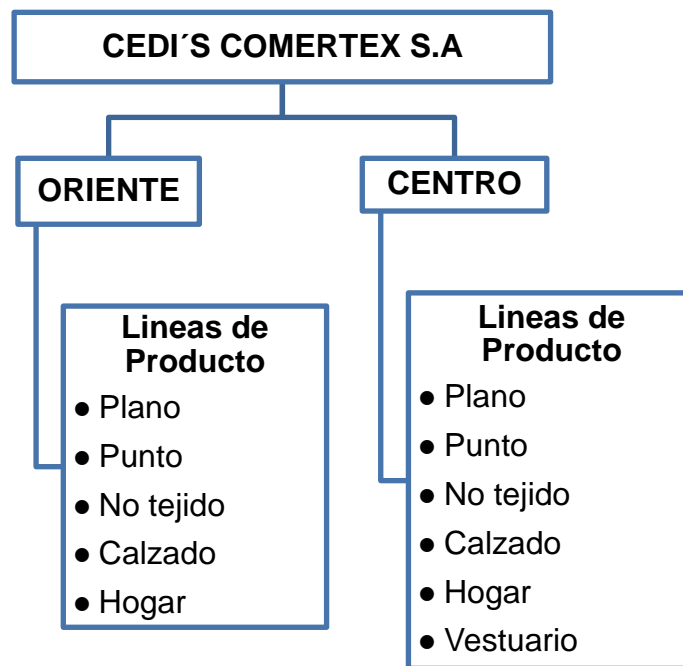
4.1.2.2 Proceso de Almacenamiento: El proceso de almacenamiento para el presente proyecto contempla los subprocesos de recepción de mercancía y almacenamiento, entendiendo como las actividades que se realizan para la ubicación de la mercancía en los CEDIS (*).

(*) CEDIS: Centros de distribución.

Actualmente, COMERTEX S.A cuenta con dos centros de distribución donde se recepciona y distribuye la mercancía adquirida de proveedores tanto nacionales como internacionales. El centro de distribución principal se encuentra ubicado en Girón y el otro está en Bogotá.

La empresa almacena en sus CEDI seis líneas de producto que se encuentran distribuidas tal como se observa a continuación.

Figura 5 Líneas de productos en los CEDI



El proceso de almacenamiento que se lleva a cabo en la empresa se realiza por posición fija, dependiendo de la línea y considerando algunas características propias de cada producto (código, color, tamaño y peso).

Para mayor detalle del proceso de almacenamiento diríjase al anexo F. Descripción del Proceso de Almacenamiento.

4.1.3 Operaciones Comerciales: Las operaciones comerciales están conformadas por cada uno de los procedimientos que realiza la gerencia comercial de COMERTEX S.A. en el desarrollo de las funciones en la organización y de las actividades con el cliente.

4.1.3.1 Macro proceso comercial: El proceso inicia con la venta realizada por los representantes de ventas, quienes son los encargados de montar la orden en el sistema SEVEN-ERP (*). Si el cliente está registrado y las condiciones de negociación cumplen con todos los parámetros básicos de despacho (Margen Bruto Mínimo, Valor de Despacho Mínimo y Días Máximos de Cartera según el segmento) la orden pasa a cartera para la debida evaluación financiera.

Una vez registrado el pedido puede quedar retenido por la rentabilidad, cupo de crédito o por cartera morosa; en caso de presentarse alguna de estas situaciones el coordinador de crédito tiene hasta el 30% de cupo para autorizar la liberación del pedido. Si el valor a aprobar está sobre el límite, los representantes de ventas debe solicitar la autorización del gerente comercial el cual evaluará las condiciones de la venta, autorizando o denegando la orden; posteriormente comunicará la decisión al analista de ventas quien informará al representante y a cartera. Finalmente cartera libera el pedido para que sea alistado por logística y se proceda a su despacho.

Cuando el pedido corresponda a un despacho directo (**), los representante de ventas notifica al auxiliar de compras el número del pedido para proceder a elaborar la orden de compra, donde se especifique al proveedor las condiciones de entrega al cliente.

Logística recibirá de cartera el visto bueno para proceder al alistamiento y despacho de los pedidos encargándose de separar, facturar y despachar la orden; la distribución está a cargo de la transportadora correspondiente.

(*) SEVEN-ERP: Es el sistema de información que utiliza la empresa para la gestión interna.

(**) Traslado de mercancía realizado directamente desde el proveedor al cliente, sin pasar por el centro de distribución.

Si el cliente tiene alguna reclamación con la mercancía recibida o con el servicio, se presenta una queja o reclamo, la cual es atendida a través de la aplicación ALFANET (*). Si es problema de producto no conforme tiene un tiempo máximo de devolución de 60 días y deben ser enviadas muestras de la tela o del producto terminado y los tiquetes originales de la fábrica de cada rollo a la coordinadora de calidad; si los problemas son de presentación deficiente del producto, despacho incompleto o producto no solicitado son solucionados por la gerencia comercial y el coordinador logístico, si el proveedor que suministró la tela es nacional, él se encarga de recoger la mercancía, si es internacional, logística programa la recogida del producto e inspección del mismo y finalmente aplica la nota crédito al cliente. El proceso finaliza con el recaudo de cartera por parte de la fuerza de ventas.

4.1.3.2 Proceso de muestras y muestrarios: Las muestras y/o muestrarios corresponden a la cantidad de producto que se exhibe, presta o entrega a los clientes, representantes de ventas y subgerentes de segmento, con la finalidad de darlos a conocer o promocionarlos, así mismo, son los productos utilizados en eventos de promoción, fijos o variables, tales como: ferias, showroom (**), lanzamientos, patrocinios y vitrinas. Estos productos poseen un valor comercial que se tiene en cuenta al momento de retornar la mercancía a COMERTEX S.A.

Previamente definidos por el gerente comercial el diseño, el tamaño y la cantidad de muestras el proceso continúa con la elaboración de los catálogos impresos, muestras en carta, cabezotes, prendas o partes de prendas de las líneas comerciales por parte de la gerencia de desarrollo, posteriormente logística está encargada de entregar las muestras solicitadas a los representantes de ventas y a los subgerentes.

(*) Alfabet es un sistema de digitalización de documentos, que permite la gestión de aquellos que lleguen a la organización, se pueden visualizar imágenes y realizar comentarios.

(**) Showroom: Espacios de exposición donde se presentan los diseños y nuevas colecciones con objeto de darlas a conocer a compradores y consumidores.

El representante es el responsable del uso adecuado, préstamo y distribución a los clientes cuando estos manifiesten el deseo de adquirir alguna prenda y requieran las muestras.

El gerente comercial y los subgerentes distribuyen y monitorean los muestrarios que ellos poseen según la unidad estratégica de negocio. En Materias Primas, el coordinador de diseño lleva el control de las referencias a las cuales se les ha elaborado muestrarios y estos son entregados a cada subgerente de segmento para que los administre entre los representantes de ventas. Para las líneas de producto terminado el muestrario estará integrado de la siguiente manera:

- ✓ Calzado: Un par por referencia disponible para su utilización.
- ✓ Hogar: Si es toalla estampada una unidad por referencia, si es toalla teñida una unidad por tamaño acompañada de cabezote con los diferentes colores, si son sabanas una unidad por tamaño acompañada de catálogo con fotos de los estampados.
- ✓ Vestuario: Una unidad acompañada de catálogo con los diferentes diseños y cabezote con carta de colores.

Además de los muestrarios arriba mencionados, existe una muestra de producto que se obsequia a los clientes para la elaboración de una prenda inicial, este obsequio tiene una restricción en cantidades según la línea; una vez se supere la cantidad señalada se debe facturar la diferencia al cliente que solicitó la mercancía, salvo que haya una autorización de la gerencia comercial para entregar la muestra sin generarle costo alguno al cliente. Las cantidades de muestrarios autorizados para obsequiar al cliente son:

✓ Tejido Punto.

Muestra en tela: La cantidad máxima que se puede obsequiar es de 1.5 metros por referencia.

✓ No Tejidos.

Muestra en tela o en unidad: La cantidad máxima que se puede obsequiar es de 1 metro lineal por referencia y una unidad en el caso de unidades.

Para los productos del segmento industrial, el gerente comercial define la cantidad adecuada según la evaluación del potencial del negocio.

✓ Tejido Plano.

Muestra en tela: La cantidad máxima que se puede obsequiar es de 1.5 metros por referencia.

Cuando las muestras son para eventos, en el caso de producto terminado, el gerente comercial solicitará las muestras mediante un traslado entre bodegas: sale de la ubicación actual e ingresa a la bodega del subgerente y/o representante de ventas que corresponda a través de su firma en el traslado. Finalizado el evento se devolverán con un traslado entre bodegas.

Para materias primas el gerente comercial solicita las muestras a través de una solicitud varia, el auxiliar de logística entrega las muestras al diseñador quien las registra en un cuadro en excel para llevar un control y con este muestrario se realizan las ferias, cafés de negocios, entre otros.

Como etapa final el gerente comercial determina el destino de las muestras según su estado en el momento de la devolución realizando el traslado de la bodega de muestras a la bodega de producto disponible si la mercancía es apta para la venta, a la bodega de producto no conforme si se encuentra en condiciones regulares o si el producto no sirve se dará de baja de la bodega de muestras.

4.1.3.3 Proceso de devoluciones: El proceso inicia cuando el representante de ventas recibe la queja, este debe hacer revisión de la mercancía, cuando sea posible, verificando el estado del producto, cantidad, la causa de la devolución y la información de la factura correspondiente. Luego el representante de ventas diligencia el formato de solicitud de devoluciones de acuerdo a la política establecida. El auxiliar de ventas se encarga de corroborar y evaluar la causa que originó la devolución, si es problema de calidad lo envía a la coordinadora de calidad y si son problemas de cantidad o error de procesamiento, se envía al subgerente del segmento.

El subgerente recibe el radicado por medio del sistema de información, quien contempla los aspectos relacionados en el formato de solicitud de quejas y reclamos y emite un concepto favorable o desfavorable, ésta información es transmitida al gerente comercial quien avala el concepto, evalúa el flujo y el tiempo del proceso desde que se recibió la solicitud hasta que se atendió la devolución y toma una decisión.

Toda la información recopilada y la decisión tomada en la gestión comercial son enviadas a la gerencia de logística por medio del sistema de información ALFANET, permitiendo saber cuáles son las devoluciones a ser ejecutadas, coordinando el transporte y almacenamiento de la mercancía y terminado con la aplicación de la nota de crédito.

4.1.3.4 Procesos Cobro de Cartera y Evaluación financiera: El proceso de cobro de cartera es realizado por los representantes de ventas quienes tienen la obligación de cobrar y monitorear las deudas adquiridas por los clientes que cada uno tiene en su cartera. Por medio del módulo de cartera en SEVEN-ERP, realizan el seguimiento de cada uno de los clientes según los días de cobro y el cumplimiento de las cuotas pactadas.

Cuando el cliente es nuevo o el cliente es antiguo y solicita el aumento del cupo de crédito, la solicitud es estudiada y analizada por Suficom (Su Financiera

Comertex), esta entidad financiera se encarga de realizar el estudio financiero permitiendo la apertura o el incremento del cupo.

4.1.4 Logística de salida: Representa todo los procesos asociados con la distribución de los productos a los clientes.

4.1.4.1 Proceso de Alistamiento de pedido o Picking: El proceso de alistamiento de pedidos está compuesto por seis actividades principales que comienzan con la impresión de los pedidos y cargue de los mismos en una macro control de pedidos, alistamiento, facturación, revisión del pedido, diligenciar la guía y revisión del despacho. El proceso inicia con la impresión de los pedidos, actividad realizada por el supervisor del CEDI y es ejecutada constantemente de acuerdo al flujo de trabajo. El trabajador ingresa al sistema de información SEVEN, hace la búsqueda de los pedidos en estado grabado que indica que están liberados, los ordena por consecutivo y genera un reporte en excel. De igual forma se imprimen las solicitudes de almacenes de COMERTEX S.A. y las muestras que se envían a clientes y representantes de ventas. En el anexo G se describe en detalle el proceso de alistamiento de pedidos o piking.

4.1.4.2 Proceso de Distribución: La distribución de los productos a los clientes, la empresa requiere que este proceso se maneje cuidadosamente debido a que es un eslabón fundamental en su cadena de valor. Su manejo eficiente se traduce en valor agregado debido a que mediante el mismo se hacen llegar los pedidos a todos los clientes.

El despacho de mercancías en COMERTEX S.A. se realiza bajo dos modalidades:

- ✓ Desde los centros de distribución con el fin de tener cobertura nacional y abastecer los clientes que están ubicados en todo el país de tal forma que se pueda ofrecer un buen nivel de servicio y procurando llevar al mínimo los costos de transporte. Estos pueden ser urbanos o nacionales.

- ✓ Despachos directos desde el domicilio del proveedor hasta donde el cliente lo solicita. Se realizan cuando no hay existencias de inventario en los CEDI's, o cuando existe previo acuerdo del proveedor de realizar los despachos directamente a los clientes. Si el proveedor tiene mercancía se genera la orden de compra y se solicita que la haga llegar al domicilio del comprador. Vale la pena aclarar que estos despachos solo aplican para proveedores nacionales y que el costo de los productos no tiene ningún recargo por este servicio.

La descripción más detallada del proceso de distribución se observa en el Anexo H. Descripción del Proceso de Distribución.

4.1.5 Marketing y Ventas (Marketing Mix): Actividades asociadas con la provisión de medios que permitan a los clientes adquirir los productos. En esta etapa se realizara un análisis de las variables que componen el marketing mix.

4.1.5.1 Productos: COMERTEX S.A cuenta con un amplio portafolio de producto distribuido en líneas de producto como sigue.

- Tejido Plano: En esta línea se encuentran diferentes tipos de tela para la confección de prendas de vestir, tanto casuales como deportivas; de igual manera ofrece telas para lencería, ropa de trabajo e industrial.
- Tejido Punto: La línea cuenta con la siguiente variedad de telas: deportivos, desagujados, doble punto, estampados, lycras, perchados, piqué, preteñidos, punto sencillo, rib y camisetas.

- No Tejidos: Ofrece productos para diferentes sectores de la industria como son acolchadores, colchoneros, bondeadores, confección, calzado y marroquinería, filtración (telas no tejidas), impermeabilización, agrícola, publicidad y empaque, higiénico y quirúrgico.
- Hogar: Los productos que se manejan son: toallas y sus subgéneros; ropa de hogar y productos importados.
- Calzado: Los productos de esta línea se clasifican en cinco grandes grupos de acuerdo a su uso en: doméstico, agropecuario, industrial, colegial y moda.

4.1.5.2 Precio: Este es considerado una de las grandes amenazas de COMERTEX S.A, debido a que parte de la competencia de la empresa son sus propios proveedores, quienes han logrado llegar a muchos clientes con precios bajos. En el mercado local se presenta una alta participación de proveedores informales y que comercializan productos por contrabando que compiten con costos bajos, generando significativas desventajas para el servicio formal que presta COMERTEX S.A. Sumado a esto, está la entrada de productos desde países asiáticos con precios por debajo de los trabajados por los proveedores nacionales de la empresa, dificultando comercializar con precios competitivos.

Pero en el caso de comertex s.a. que comercializa en su mayoría productos textiles, el precio es un factor susceptible a variaciones debido a su dependencia del comportamiento del valor de las materias primas, como el algodón. Debido a las fluctuaciones de los precios del mercado no es posible fijar un estándar que permita decidir cuáles precios de los productos generan el mayor beneficio para la empresa, por lo que este criterio se mide utilizando la rentabilidad del producto.

4.1.5.3 Promoción/ Comunicación: El principal canal de comunicación que utiliza COMERTEX S.A. con los clientes es a través de los representantes de ventas y mediante el teléfono cuando los clientes llaman a la empresa. Existen canales de promoción como los cafés de negocios, Showroom y participación en eventos nacionales como son Colombiatex, Indexmoda entre otros eventos del sector textil, donde presentan los diseños y nuevas colecciones con objeto de darlas a conocer a compradores.

Estos eventos representan un fuerte ventaja competitiva por parte de la empresa con los competidores, con la participación de estos eventos impulsa las compras de los clientes actuales, promueve la captación de nuevos y se realizan relaciones con nuevos proveedores.

4.1.5.4 Plaza (Distribución): COMERTEX S.A. cuenta con 2 centros de distribución en girón y en bogotá, donde se coordina la entrega de mercancías a los clientes ubicados en 226 ciudades de Colombia y en otros países.

Actualmente se tiene segmentada las ciudades por ciudades principales y por Correrías, definiendo como ciudades y pueblos donde se atienden clientes y se destina un representante de ventas que cubra la zona asignada.

La distribución de los productos está a cargo de la transportadora contratada o si el pedido es despachado directamente desde el proveedor hasta el cliente, en este caso el proveedor se encarga de la logística.

En el anexo H se presenta la distribución geográfica propuesta en este proyecto y determinada por la gerencia comercial.

4.1.6 Gestión de Recursos Humanos: La gerencia comercial está conformada por 5 subgerentes (ropa de trabajo, canal mayoristas, canal minorista, confección vestuario e industrial) divididos por unidades estratégicas de negocio (UEN). El objetivo primordial de esta gerencia es ofrecer a sus clientes

insumos nacionales e importados, para atender los segmentos del mercado infantil, junior, juvenil, adulto, dotación industrial e institucional.

La gestión comercial cuenta con las áreas de diseño y mercadeo para que lo apoyen en los procesos de diseño, creación de colecciones, seguimiento de tendencias en productos terminados e impulso de la marca propia; así como con un equipo administrativo que respalda la gestión de ventas.

Actualmente COMERTEX S.A. cuenta con 250 empleados vinculados directamente a nivel nacional repartidos en 5 gerencias. La gerencia comercial está conformada por 45 trabajadores distribuidos así:

Tabla 2 Cargos Gerencia Comercial

Cargos	Número de Empleados
Gerente Comercial	1
Subgerentes	5
Coordinadora de Mercadeo	1
Analistas de Ventas	1
Auxiliar de Ventas	1
Representante de Ventas	36

Fuente: Recursos Humanos

4.2 CICLO COMERCIAL DE LA VENTA.

El ciclo comercial se representa como un conjunto de fases ejecutadas de manera rápida y repetitivas, entre el momento en que el cliente manifiesta su intención de compra y el momento en que se hace efectiva por parte de la empresa, puede ser en términos de tiempo y esfuerzo comercial.

El análisis se realizó evaluando cada uno de los eslabones que integran el ciclo comercial, el parámetro de estudio corresponde al tiempo de proceso de cada una de las etapas, permitiendo evaluar el tiempo de servicio del cliente.

Conocer el tiempo de cada una de los eslabones que conforman el ciclo comercial permitirá establecer con precisión cual es el tiempo de respuesta a los clientes, y poder estimar una promesa de servicio.

Figura 6 Ciclo Comercial de la Venta



Fuente: Autor del proyecto

4.2.1 Proveedores: El ciclo comercial comienza con los proveedores los cuales suministran los productos que comercializa COMERTEX. S.A, donde se evaluaron cada uno de los proveedores en el año 2013, según el cumplimiento de las cantidades y tiempos de entrega; en la tabla 3 y 4 se visualiza el incumplimiento de 34 proveedores, según las órdenes de compras generadas en el periodo de estudio. Solo se seleccionaron los proveedores asociados con la gerencia comercial.

Tabla 3 Incumplimiento de tiempos y cantidades de entrega de mercancías por proveedores

PROVEEDOR	CANTIDAD DESPACHADA	TIEMPO DE ENTREGA
FABRICATO S.A.	34%	44%
TEJIDOS DE PUNTO LINDALANA S.A.S.	76%	68%
COLTEJER S.A.	40%	70%
FABRICA DE TEXTILES TEXTRAMA S.A.	39%	67%
TEJILAR S.A.	43%	66%
PICA PLASTICOS INDUSTRIALES C.A	0%	58%
PGI COLOMBIA LTDA.	16%	18%
SUPERTEX MEDICAL S.A.	28%	85%
BHARARA TEXTIL	0%	0%
TEJIDOS SAN JACINTO S.A.	0%	9%
KAMRAN TEXTILES (PVT) LTD.	0%	0%

Fuente: Autor del proyecto

Tabla 4 (Continuación) Incumplimiento de tiempos y cantidades de entrega de mercancías por proveedores

PROVEEDOR	CANTIDAD DESPACHADA	TIEMPO DE ENTREGA
TIMI ENTERPRISES CO LIMITED	0%	1%
NAHAR TEXTILES PTIVATE LIMITED	0%	0%
PENFABRIC SDN BHD.	0%	0%
INDUSTRIAS SATTEX S.A.	4%	0%
MANUFACTURAS ELIOT S.A.S.	15%	77%
MANUFACTURAS KALTEX S.A. DE C.V.	0%	51%
FABRICA DE TEXTILES DALTEX SAS	14%	87%
PROLINKS HK LTDA.	0%	54%
CONFEHOGAR LTDA.	6%	0%
TEXTILIA S.A.	43%	73%
TEXTILES MIRATEX S.A.S.	60%	58%
LAMITEXTIL S.A.S.	27%	74%
ARVIND LTD	0%	0%
TEXTILES KONKORD S.A.	27%	67%
VICUNHA TEXTIL S.A.	0%	38%
LAFAYETTE S.A.	31%	86%
QURESHI TOWELLERS	0%	0%
MSC TEXTILES (PVT) LTD.	0%	0%
MK SONS (PVT) LIMITED	0%	0%
C.I. IMPORTCOLEX S.A.S.	68%	88%
NORITEX, S.A.	0%	0%
TERALDA S.A.S.	59%	64%
HILOS DE MOSQUERA S.A.	37%	79%

Fuente: Autor del proyecto

Como resultado del incumplimiento de las cantidades despachadas permitió evidenciar que el 11.8% de los proveedores incumplen en más del 50% de los despachos, con lo cual se evalúan e identifican a los proveedores que no cumplen con los requerimientos de producto a la compañía, generando la pérdida de una oportunidad de negocio y de la insatisfacción del cliente por no tener producto disponible.

Con respecto a los tiempos de entrega de los proveedores se evidencio que el 53% incumplen el tiempo estimado de entrega en más del 50% de los

despachos, generando insatisfacción por parte de comertex en el momento de la entrega del producto a los consumidores.

Es importante destacar la importancia de la relación entre el proveedor y comertex, en el cumplimiento de las cantidades y tiempos de entrega, considerando que es aceptable los que incumplan en menos del 50%.

Para generar el tiempo de respuesta de los proveedores se determinó con el apoyo de la gerencia de compras el tiempo de respuesta de los proveedores nacionales e internacionales, permitiendo inicialmente alinear los tiempos de requerimiento de compra del cliente con la orden generada al proveedor.

A continuación se presenta el tiempo de respuesta de cada proveedor nacional e internacional.

Tabla 5 Promesa de Servicio Proveedores Internacionales

PROVEEDOR	PROMESA DE SERVICIO (Días)
MANUFACTURAS KALTEX S.A. DE C.V.	90
VICUNHA TEXTIL	30
PERFECT TEXTILE	120
TEJIDOS SAN JACINTO S.A.	60
PENFABRIC SDN BHD	120
JOFO	90
ARVIND INDIA	150
PICA PLASTICOS INDUSTRIALES S.A.	90

Fuente: Gerencia de Compras

Tabla 6 Promesa de Servicio Proveedores Nacionales

PROVEEDOR	PROMESA DE SERVICIO (Días)
TEXTILES FABRICATO TEJICONDOR S.A.	60
PGI COLOMBIA	45
TEJIDOS DE PUNTO LINDALANA S.A.	60
HITEXCOL LTDA	30
COLTEJER S.A. CIA COLOMBIANA DE TEJIDOS	60
TEXTILES MIRATEX	30
TEXTILIA LTDA FABRICA DE PAÑOS DE LANA	60
TEJILAR S.A.	60
SUPERTEX MEDICAL S.A.	60

Fuente: Gerencia de Compras

El ciclo comercial continúa con el proceso de ventas, correspondiente al tiempo transcurrido entre la solicitud de compra del cliente y la radicación de la orden al sistema de información (ERP), donde queda formalmente registrado el pedido por el representante de ventas. Actualmente este tiempo no es posible calcularlo debido a la inexistencia de control de las visitas y tiempo gastado en atender a un cliente, por opinión de expertos y de los representantes de ventas se estima el tiempo de medio día.

El proceso de liberación de la orden comienza cuando el representante de ventas registra la orden en el sistema de información (ERP), el sistema evalúa los tres parámetros básicos del pedido, cupo de crédito, cartera del cliente y rentabilidad del pedido. Si el pedido cumple con las tres condiciones pasa directo a logística sin incurrir en tiempo de liberación, de lo contrario queda retenido y es ahí donde comienza el proceso de liberación.

Se evaluó el tiempo en que el pedido es demorado en cartera para la liberación, este tiempo está establecido en promedio de 2 horas. Se tomaron los pedidos realizados en el 2013 y se calculó el promedio de tiempo entre el registro y la liberación de la orden, excluyendo pedidos con fecha requerida superior a un día, los pedidos con despachos directos y los pedidos que quedaron en backorder. (*)

Tabla 7 Tiempo de liberación del Pedido

MES	NO. PEDIDOS TOTALES	NO. PEDIDOS DE MUESTRA	TIEMPO PROMEDIO LIBERACIÓN
Enero	2.492	1.772	1:13:16
Febrero	2.945	1.778	1:33:20
Marzo	2.572	1.572	1:34:46
Abril	3.008	1.884	1:25:46
Mayo	2.625	1.694	1:16:54
Junio	2.138	1.386	1:32:08
Julio	2.801	1.847	1:45:50
Agosto	3.007	1.815	1:34:05
Septiembre	2.440	1.563	1:13:34
Octubre	2.650	1.793	1:24:29
Noviembre	2.075	1.348	1:28:54
Diciembre	1.478	1.067	1:27:35
Total	30.231	19.519	1:27:33

Fuente: Autor del proyecto

El resultado del tiempo de liberación de la orden está representando por una muestra total de 19.519 pedidos, con un tiempo promedio de liberación de una hora con 27 minutos. El cumplimiento del tiempo de liberación de la orden refleja un resultado positivo, con un tiempo promedio menor al establecido para liberar una orden.

(*) Backorder: Pedidos que quedaron el espera por que no se tiene las cantidades requeridas.

Después de que el pedido queda liberado, logística se encarga del alistamiento y facturación de la mercancía solicitada por el cliente. Para el cálculo incurrido en este proceso se tomó el tiempo inicial desde que cartera libera la orden hasta que logística realiza la factura, utilizando la plantilla 10 (*), donde se extrae la información del tiempo de liberación y el tiempo de facturación de la orden.

En la tabla 8 se presenta los tiempos de facturación de los pedidos en el año 2013.

Tabla 8 Tiempo de Facturación del Pedido

MES	NO. PEDIDOS TOTALES	NO. PEDIDOS DE MUESTRA	TIEMPO PROMEDIO FACTURACIÓN
Enero	2.492	1.123	3:30:40
Febrero	2.945	1.296	3:21:04
Marzo	2.572	1.187	3:02:07
Abril	3.008	1.540	3:02:15
Mayo	2.625	1.310	2:57:06
Junio	2.138	1.190	2:54:21
Julio	2.801	1.511	3:08:03
Agosto	3.007	1.580	3:03:26
Septiembre	2.440	1.316	2:41:47
Octubre	2.650	1.373	2:45:48
noviembre	2.075	1.149	2:58:10
Diciembre	1.478	862	2:44:47
Total	30.231	15.437	3:00:48

Fuente: Autor del proyecto

Plantilla 10: Archivo del ERP, donde registra el tiempo de cada orden.

El resultado del tiempo promedio en el proceso de facturación de la orden corresponde a 3 horas, representado por una muestra del 15.437 pedidos en el año 2013. Esto indica que desde que el representante toma la orden hasta que se factura tiene un tiempo promedio de 5 horas, quedando el pedido listo para el transporte al cliente.

Como se presentó en la tabla 8, solo el 51% de los pedidos cumplen con un procesos perfecto, quiere decir el flujo de la orden no queda retino en cartera, como tampoco queda en espera por que no se cuenta con las cantidades requeridas para su despacho.

El ciclo de ventas finaliza con la distribución de la mercancía desde los CEDI'S hasta los clientes, este procesos se maneja de forma tercerizada, la empresa transportadora envía un camión diario a las instalaciones donde se despachan pedidos urbanos y nacionales, la operación logística de Comertex finaliza cuando el vehículo es despachado con su respectiva carga.

El departamento de logística realiza el seguimiento y control del cumplimiento y satisfacción del servicio prestado por las transportadoras, verificando la calidad del servicio y los costos de transporte. El tiempo transcurrido desde que la mercancía sale de las bodegas de comertex hasta que llega al cliente, está sujeto a la ubicación geográfica del cliente, el tiempo esperado en la entrega de la mercancía está entre 2 a 9 días.

4.3 CLIENTES

Con la información almacenada en la base de datos (Seven ERP) se identificó el número de clientes activos e inactivos que actualmente existen; no se tuvieron en cuenta la cantidad de clientes que están clasificados en el estado de rechazados, licitaciones, empleados, fundaciones; estos clientes no se tomaron en el estudio porque son clientes que pertenecen a otro tipo de negocio de la compañía y no hacen parte de la gerencia comercial.

Los clientes que se encuentran en estado inactivos, son los que tienen más de 6 meses sin tener actividad comercial con COMERTEX S.A. Los datos fueron extraídos del sistema de información ERP al finalizar el año 2013.

Tabla 9 Distribución de Clientes

Estado	No Clientes	% Clientes	Cupo (Millones)	% Cupo
Activos	1.719	49.7%	96.533	68.7%
Inactivos	1.737	50.3%	44.034	31.3%
Total	3.533	100%	140.567	100%

Fuente: Autor del proyecto

El 50.3% de los clientes están actualmente asignados como inactivos, representando un indicador de pérdida de mercado según la capacidad de compra de productos ofrecidos por la empresa, este mercado constituye capacidad de ingreso que se está descuidando y no se está atendiendo oportunamente.

La empresa asigna la calificación a los clientes según el cumplimiento del ROI (*); este parámetro compara la utilidad operativa de cada cliente sobre la inversión realizada en los productos consumidos los cuales son: costos de días de inventario, costos de transporte y financiación del periodo de pago (días de cartera). Las calificaciones que se les puede asignar son:

Tabla 10 Parámetros de Calificación

CLASIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO ROI
Excelente	> 80%
Bueno	60% - 80%
Regular	30% - 60%
Malo	< 30%

Fuente: Autor del proyecto

(*) El ROI o retorno sobre la inversión, cuyas siglas provienen del término en inglés "Return on Investment"

4.3.1 Clientes Activos: Actualmente existen 3.084 clientes activos con varios puntos de despacho, para realizar este análisis se asignó para cada cliente solamente la dirección principal de despacho, consolidando toda la información de cada uno en una sola ubicación, generando un total de 1.719 clientes. La distribución según la calificación se presenta a continuación.

Tabla 11 Calificación Total de Clientes Activos

CALIFICACIÓN	NÚMERO DE CLIENTES	CUPO APROBADO ACUMULADO
Excelente	9	1.007
Bueno	447	29.351
Regular	45	5.528
Malo	20	1.321
Calificación nula	1.198	59.227
Total general	1719	96.533

(Cupo Aprobado en Millones de Pesos)

Fuente: Autor del proyecto

La cantidad de clientes asignados con calificación excelente, bueno, regular y nula corresponden a los clientes que representan un potencial en las compras actualmente; este indicador sirve para determinar estrategias de retención de clientes y potencialización de las compras, principalmente dirigidas a los que tienen calificación buena.

Adicional se realizó un análisis por unidad de negocio y por segmento evaluando el número de clientes y el cupo de crédito aprobado. Identificado la capacidad de compra de los clientes según la segmentación asignada permitiendo establecer cuáles son los negocios con mayor potencial de compra y en los que se debe prestar mayor atención en el fortalecimiento de las relaciones comerciales con estos clientes.

Tabla 12 Cupo de Crédito Clientes Activos por Unidad de Negocio

Unidad de Negocio	No. Clientes	Cupo Aprobado
Canal Mayorista	129	12.905
Canal Minorista	552	15.902
Confección Dotaciones	281	13.332
Confección Vestuario	600	40.636
Industrial	157	13.759
Total general	1719	96.533

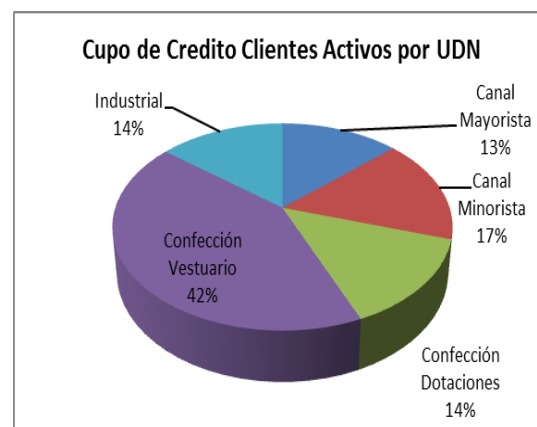
(Cupo Aprobado en Millones de Pesos)

Figura 7 Clientes Activos por Unidad de Negocio



Fuente: Autor del proyecto

Figura 8 Cupo de Crédito Clientes Activos por Unidad de Negocio



Fuente: Autor del proyecto

Confección vestuario es la unidad de negocio con el mayor número de clientes activos (600), representando un cupo de crédito disponible de 40.636 millones de pesos (42% de la capacidad de compra de los clientes activos). Lo cual indica que se debe atender prioritariamente a esta unidad de negocio, para obtener mayores beneficios. En el anexo I se presenta la distribución de clientes activos por segmento.

4.3.2 Clientes inactivos: Teniendo como objeto identificar la cantidad de clientes inactivos y estimar el valor de adquisición de cada uno, se procedió inicialmente a identificar a los clientes clasificados en este estado por el sistema de información; seguidamente se depuraron los asignados como segmento empleados y los que tienen cupos inferiores a un millón de pesos estos representan a los clientes que compran de contado. A continuación se presentan los clientes inactivos según la calificación asignada con el respectivo cupo de crédito.

Tabla 13 Calificación Total de Clientes Inactivos.

Clasificación	Número de Clientes	Cupo Aprobado
EXCELENTE	3	57
BUENO	479	9.583
REGULAR	43	1.302
MALO	25	657
CALIFICACION NULA	1187	32.435
Total general	1737	44.034

(Cupo Aprobado en Millones de Pesos)

Fuente: Autor del proyecto

La calificación nula representa la mayor cantidad de clientes inactivos actualmente presentes con un cupo de crédito de 32.435 millones. El comportamiento de la calificación nula hace relación a que existe un periodo de tiempo mayor a 6 meses en el cual no se efectúa ninguna relación comercial con la empresa. A continuación se presenta los clientes inactivos por unidad de negocio.

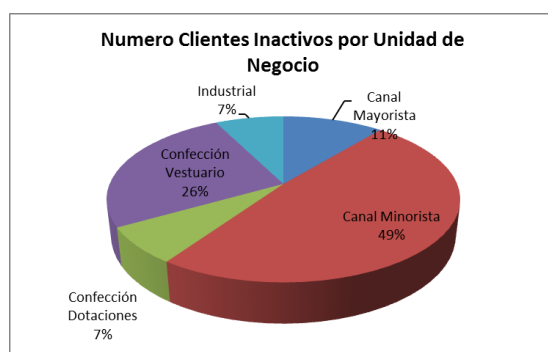
Tabla 14 Cupo de Crédito Clientes Inactivos por Unidad de Negocio

Unidad de Negocio	No. Clientes	Cupo Aprobado
Canal Mayorista	191	8.276
Canal Minorista	845	11.674
Confección Dotaciones	124	1.923
Confección Vestuario	447	16.908
Industrial	130	5.253
Total general	1737	44.034

(Cupo Aprobado en millones de pesos)

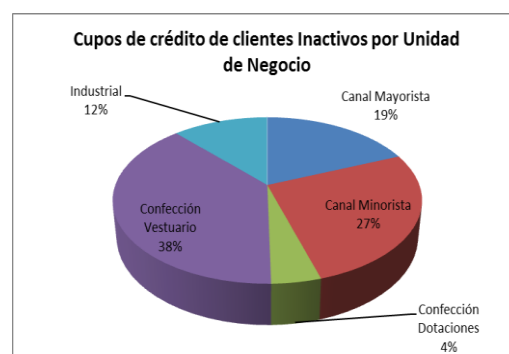
Fuente: Autor del Proyecto

Figura 9 Clientes Inactivos por Unidad de Negocio



Fuente: Autor del proyecto

Figura 10 Cupo de Crédito de Clientes Inactivos por Unidad de Negocio



Fuente: Autor del proyecto

El canal minorista es la unidad de negocio con el mayor número de clientes inactivos, este negocio presenta niveles de cupos reducidos en comparación con otras unidades de negocio; confección vestuario representa la capacidad de adquisición con mayor cupo aprobado, presentándose como una oportunidad de generación de nuevos ingresos en la vinculación de este mercado.

La capacidad de compra de los clientes inactivos representa una oportunidad de mercado descuidado y desaprovechado por la empresa; es importante establecer estrategias de recuperación de estos clientes manteniendo las

relaciones comerciales e impulsando el consumo de los productos requeridos, permitiendo la generación de nuevos ingresos para la compañía.

En el anexo J se visualiza la clasificación de los clientes inactivos por unidad de negocio y por segmento.

Es evidente la importancia económica de la activación y desarrollo de los clientes inactivos que tiene la empresa, por lo cual este análisis identificó las ciudades donde se localizan las mayores oportunidades de generación de nuevos ingresos. A continuación se presentan las principales ciudades donde el cupo de crédito es superior a mil millones de pesos.

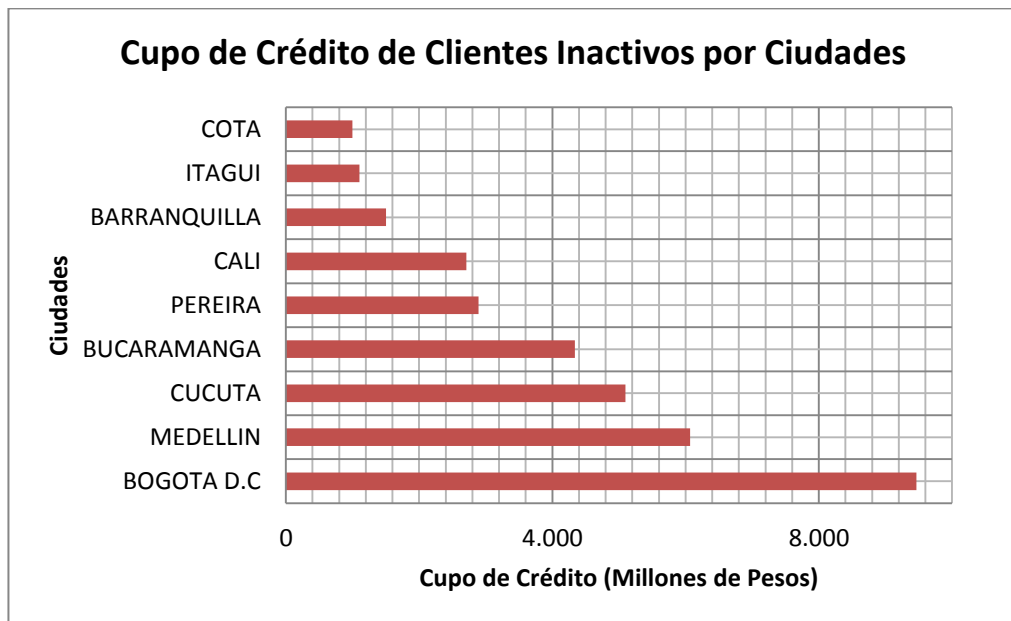
Tabla 15 Ciudades Clientes Inactivos

CIUDAD	CUPO APROBADO
BOGOTA D.C	9.465
MEDELLIN	6.069
CUCUTA	5.099
BUCARAMANGA	4.337
PEREIRA	2.894
CALI	2.710
BARRANQUILLA	1.502
ITAGUI	1.106
COTA	1.000
TOTAL	34.181

(Cupo Aprobado en millones de pesos)

Fuente: Autor del Proyecto

Figura 11 Ciudades Clientes Inactivos



Fuente: Autor del Proyecto

4.3.3. Clasificación de Clientes: La clasificación de los clientes proporciona un enfoque diferente en las relaciones cliente-empresa, facilitando la construcción de estrategias de comercialización y relaciones más próximas que generen beneficios en las dos direcciones. Analizar y comprender los comportamientos de los clientes y sus características es la base del desarrollo de una estrategia competitiva con el fin de adquirir y retener a los clientes potenciales.

Con la realización del proyecto “Clasificación de clientes mediante la minería de datos para la empresa Comertex S.A.”⁹, permitió establecer la asignación de la clasificación de los clientes en la empresa. Mediante la caracterización de clientes se estandarizó y formalizó el concepto de cliente VIP en el cual comertex s.a. definió como criterio “cliente VIP es aquel que genera un retorno sobre la inversión igual o superior al 12%”.

Este indicador permite comparar el beneficio obtenido frente a la inversión realizada de la empresa con el cliente. Es decir cuantifica en términos

⁹ RIBERO, Carlos Alberto. Clasificación de clientes mediante la minería de datos para la empresa Comertex S.A. (Trabajo de grado). Bucaramanga: Universidad industrial de Santander 2012.

financieros la rentabilidad de un cliente con el dinero invertido por la empresa para satisfacer sus necesidades y mantener el consumo.

$$ROI = \frac{Utilidad\ Operativa}{Inversion}$$

La inversión de la empresa en el clientes está compuesta de los costos incurridos en cartera, inventario y del proveedor.

Como se puede identificar el ROI representa un indicador que mide el comportamiento financiero de un cliente y lo evalúa dependiendo si es rentable o no lo es para la empresa.

Con los datos almacenados en el sistema de información de las ventas realizadas en el año 2013, se procedió a identificar y evaluar a cada cliente según el retorno a la inversión, en este año la empresa sostuvo relaciones comerciales con 2.587 clientes, mediante arboles de decisión (CART) ¹⁰ se realizó la reclasificación de los clientes VIP.

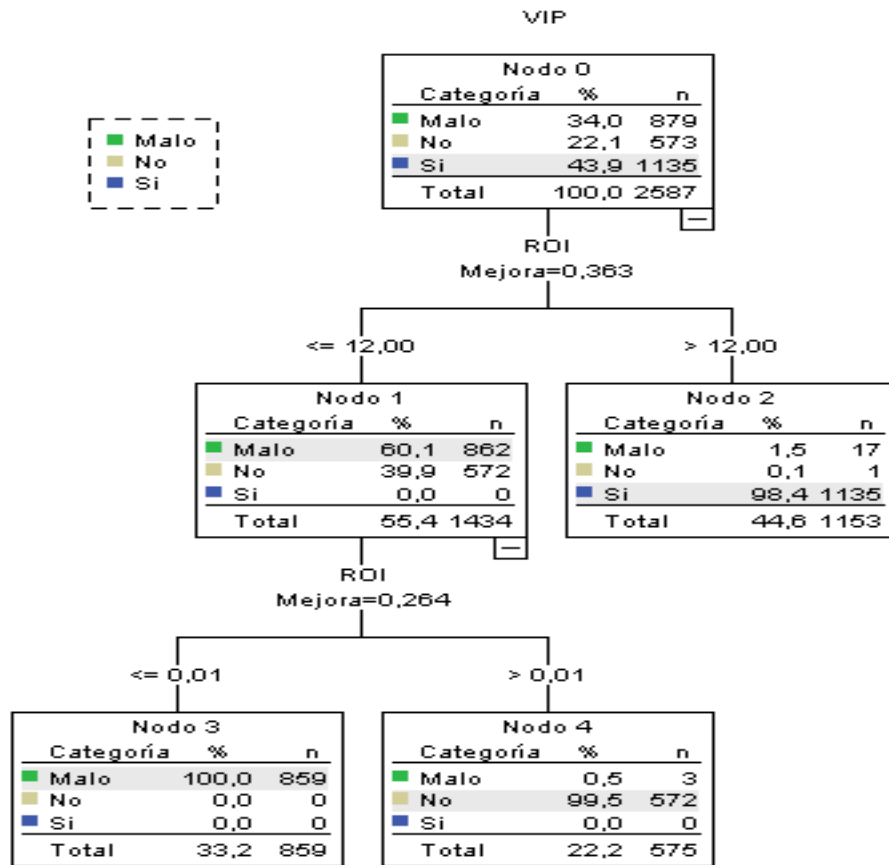
Tabla 16 Clientes VIP 2013

Clasificación	No.	% Clientes	Ventas	% Ventas	Utilidad Operativa	% Utilidad Operativa
No	573	22.425	1.042	22%	24%	17%
Si	1.135	61.124	6.452	44%	66%	105%
Malo	879	8.919	-1.355	34%	10%	-22%
Total general	2.587	92.469	6.139	100%	100%	100%

Fuente: Autor del Proyecto

¹⁰ CART: Es un algoritmo de árbol de decisión que realiza particiones binarias sobre los atributos, que va asignando una media y una varianza a cada nodo, intentando seleccionar las pariciones que reduzcan las variables de los nodos

Figura 12 Clasificación de Clientes VIP



Fuente: Autor del Proyecto

Se identificaron 1.135 clientes VIP que cumplen con el retorno a la inversión igual o superior al 12%, correspondientes a clientes que generan valor con un total del 66% de los ingresos del año 2013.

Los clientes asignados como malos son los clientes que no generan utilidad operativa y causando pérdida para la compañía; con un total de 879 clientes clasificados como “Malos” representando una pérdida de utilidad operativa calculada en 1.365 millones.

4.4 REPRESENTANTES DE VENTAS

Actualmente se cuenta con 36 Representantes de Ventas distribuidos en Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cúcuta, Ibagué, Medellín y Pereira,

las demás ciudades donde Comertex S.A tiene presencia de clientes son debidamente visitadas y monitoreadas por los representantes asignados a estas zonas como se ilustra en la tabla 17. La segmentación de los representantes está establecida según la unidad estratégica de negocio, permitiendo especializarlos en los productos de un segmento en específico, ofreciendo al cliente el conocimiento y la asesoría pertinente según las necesidades y requerimientos del cliente, en la tabla 18 se presenta la distribución por unidad de negocio.

Tabla 17 Distribución de los Representantes por Ciudades

Ciudad	No. Representantes
Barranquilla	2
Bogotá	8
Bucaramanga	9
Cali	4
Cúcuta	3
Ibagué	1
Medellín	6
Pereira	3

Fuente: Autor del Proyecto

Tabla 18 Distribución de los Representante por Unidad Estratégica de Negocio

Unidad Estratégica de Negocio	No. Representantes
Confección Vestuario	14
Industrial	2
Minorista	10
Mayorista	1
Ropa de Trabajo	9

Fuente: Autor del Proyecto

Las funciones establecidas por la gerencia general para los representantes de ventas corresponden a:

- ✓ Mantener óptimas relaciones comerciales
- ✓ Vender los productos por segmentos asignados
- ✓ Controlar los cupos y la cartera de sus clientes, cumpliendo las políticas de precios, plazos y descuentos
- ✓ Cobrar la cartera
- ✓ Participar activamente en la elaboración del presupuesto de ventas

4.4.1 Manual de Procedimientos: Los procesos y procedimientos establecidos para la función de los representantes de ventas están definidos según la política de ventas, política de servicio, política de toma de inventario, política de quejas y reclamos, política de muestra y muestrarios, establecidos por la gerencia general. (*)

- a. Política de servicio: Esta política se establece para ofrecer un mejor servicio a los clientes e incrementar la rentabilidad de la compañía, describe los procedimientos comerciales definiendo los parámetros de despacho como son valor mínimo de pedido, margen bruto mínimo (**) y días máximos de cartera por cada segmento.
- b. Política de ventas: Dispone de directrices claras y precisas para el proceso de venta de productos, toma de pedidos, despachos a clientes, liberación de pedidos y devoluciones de la mercancía. Esta política aplica para cualquier tipo de venta que realicen a nivel nacional o internacional.
- c. Toma de inventario: Establece los lineamientos básicos para tener control en el inventario físico, estableciendo mecanismos que permitan optimizar la creación de códigos, toma física del inventario y el tratamiento dado a las diferencias presentadas.
- d. Política de quejas y reclamos: Identifica, analiza y controla las quejas y reclamos de los clientes para elevar el nivel de satisfacción. En esta política están establecidas las causales por las cuales se aceptarán las devoluciones de los clientes.

(*) Políticas establecidas por el comité general de COMERTEX S.A., el 20 de febrero del 2013.

(**) MARGEN BRUTO MÍNIMO: indicador de rentabilidad que expresa el porcentaje mínimo de utilidad bruta que se espera generar por cada peso vendido antes de incentivos.

- e. Política de Muestras y Muestrarios: Establecen un lineamiento único para la administración y entrega de muestras a clientes, subgerentes de segmento, Representante de Ventas, en cuanto a su solicitud, identificación, control y ubicación en cada línea comercial, en el showroom, en eventos, patrocinios y vitrinas.

En la actualidad no existe un manual de procesos definido para los representantes de ventas, estos se rigen según las políticas descritas anteriormente y establecen los parámetros básicos de las actividades desempeñadas por los comerciales.

Con el objeto de evaluar el conocimiento que tienen los representantes de ventas de las políticas enunciadas anteriormente y del cumplimiento de los parámetros establecidos se aplicó una lista de chequeo a una muestra de 12 representantes de una población de 36 que actualmente trabajan en la empresa, el medio de comunicación fue vía telefónica. En las tablas 19 y 20 se presenta la distribución de la muestra de representantes seleccionados según la unidad de negocio y la ciudad.

La lista de chequeo empleada para valorar el conocimiento de los representantes de ventas y las preguntas se pueden visualizar en el ANEXO K.

Tabla 19 Muestra de Representantes por Ciudad

Ciudad	No. Representantes
Barranquilla	2
Bogotá	2
Bucaramanga	3
Cali	1
Cúcuta	1
Medellín	1
Pereira	2
TOTAL	12

Tabla 20 Muestra de representantes por Unidad de Negocio

Unidad Estratégica de Negocio	No. Representantes
Confección Vestuario	4
Industrial	1
Minorista	4
Mayorista	1
Ropa de Trabajo	2
TOTAL	12

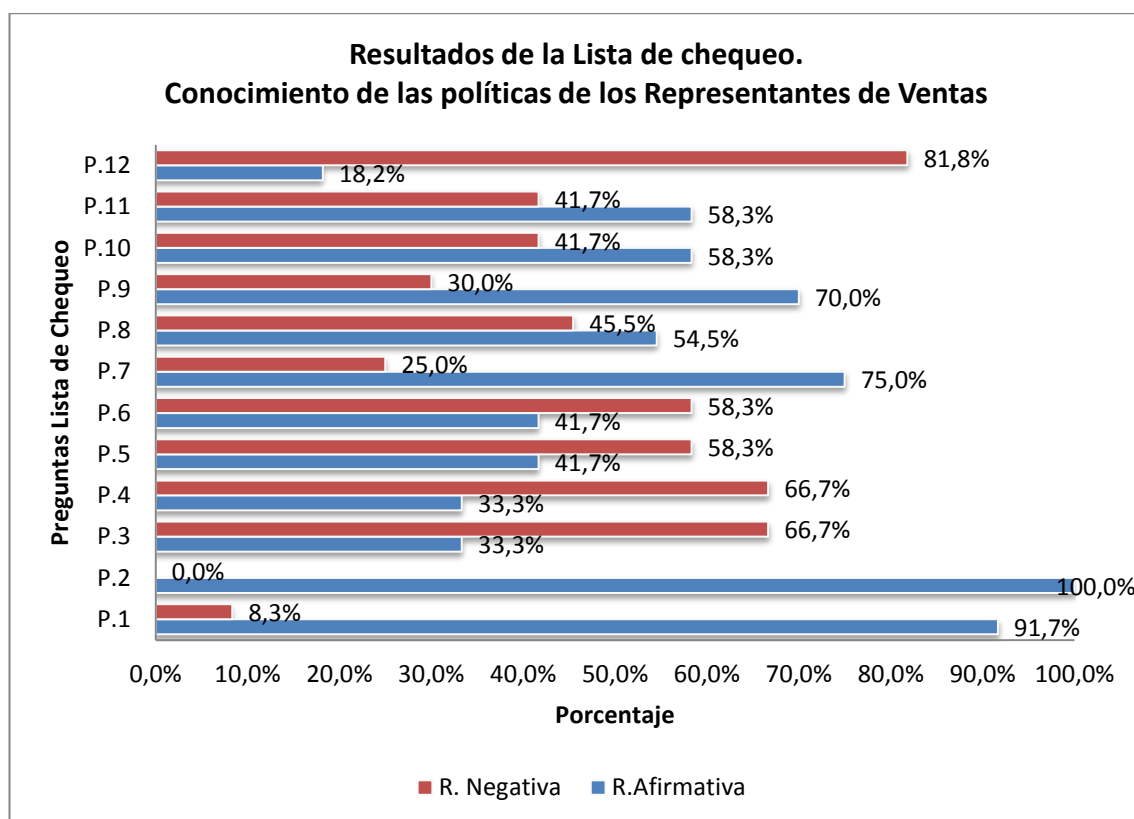
Como resultados generales se encontró que existe un 56% del conocimiento de las políticas requeridas para el debido funcionamiento y manejo adecuado de los procedimientos comerciales, contra el 44% de los encuestados presentan falencias en el conocimiento de estas políticas. También se destaca por opinión expresa de los involucrados en la encuesta, que existe poco cumplimiento en el desarrollo de las funciones.

Tabla 21 Resultados General Lista de Chequeo

Estadísticos	Respuesta Afirmativa	Respuesta Negativa
Media	56%	44%
Variación	6%	6%
Puntaje Máximo	100%	82%
Puntaje Mínimo	18%	0%

Fuente: Autor del Proyecto

Figura 13 Resultados Lista de Chequeo Conocimiento de las Políticas Comerciales



Fuente: Autor del proyecto

✓ *Pregunta No 1. Políticas y cumplimiento.*

El 92% de los encuestados tiene conocimiento de la existencia de las políticas establecidas para el desempeño de las funciones, afirmando cumplir las normas establecidas cuando desempeñan el proceso de venta, el 10% afirma no conocer la existencia de estas normas.

✓ *Preguntas de la 2 hasta la 6. Política de ventas y servicios.*

Los representantes no tienen claros los parámetros básicos de despacho (Margen bruto, valor mínimo de despacho y rentabilidad del pedio), con un total del 50% queda comprobado que estos parámetros básico no son tenidos en cuenta al momento de realizar las ventas por falta de conocimiento por parte de los representantes. Estas políticas no son estrictamente cumplidas por los representantes existiendo casos especiales en que se recurre a la autorización de los superiores para modificarlos y poder hacer efectiva la venta.

✓ *Preguntas de la 7 hasta la 8. Políticas de devoluciones.*

El conocimiento de la política de devoluciones evidencia un resultado favorable correspondiente al 65% en el conocimiento de los tiempos y las causales de devolución definidas en la política de devoluciones de mercancía por el cliente.

✓ *Preguntas de la 9 hasta la 12. Políticas de toma de inventario, muestras y muestrarios.*

Se presenta una respuesta negativa igual al 49% con respecto al conocimiento de estas políticas, encontrando desconocimiento en las cantidades máxima de muestras que se pueden obsequiar a los clientes y el tiempo de entrega de los muestrarios por parte de los representantes.

4.4.2 Roles y perfiles de la fuerza de ventas: Los roles y perfiles de la fuerza de ventas están establecidos por las competencias de la empresa como son servicio al cliente, integridad, desarrollo personal, cultura de calidad, trabajo en equipo, sensibilidad al cambio y compromiso, también están las competencias

del cargo relacionadas con la capacidad negociadora, resolución de los problemas, espíritu comercial, comunicación efectiva y gestión personal. En el anexo L se presenta cada una de las competencias de la empresa y del cargo definidas y establecidas por la gerencia general.

La experiencia requerida corresponde a 2 años y el representante tiene que comprobar capacitación mínima de 6 meses en ventas; la preparación académica debe estar relacionada con tecnología en mercadeo y diseño de moda.

Actualmente en promedio la edad de los representantes está en 41 años, donde el rango se encuentra entre los 28 y los 55 años, el tiempo medio de antigüedad de los vendedores corresponde a 9 años.

4.4.3 Sistema de compensación: El sistema de compensación de los representantes de ventas está establecido según el recaudo de cartera de los clientes; el salario del mes se determina por las tablas comisión de materias primas y producto terminado.

La tabla de comisiones para el caso de Materias Primas conformada por las líneas de producto *Punto y Plano* tienen una comisión del 18% y del 15% para *No tejido*, disminuyendo en un 0.05% por cada día transcurrido, después del día 200 la comisión se reduce al 1% y si excede los 365 días la comisión se pierde.

En Producto Terminado que integran las líneas de negocio *Calzado, Hogar y Vestuario* tiene una comisión del 18% desde el día cero, desde donde comienza a disminuir 0.05% por día transcurrido hasta el día 180 donde se baja al 1% y si supera los 365 se pierde la comisión. (*)

(*) Tabla de comisiones para los representantes de ventas, información suministrada por recursos humanos.

Los cobros que se extiendan los 365 días siguen perteneciendo a la cartera de los representantes si existe un previo acuerdo de pago entre Vendedor-Cliente, en caso de que no exista, el cobro es realizado por la coordinadora de Cartera.

En el caso de que el salario mensual del representante de ventas sea inferior a dos salarios mínimos y superior a uno, este recibirá dos salarios mínimos en el cual la empresa cubrirá el excedente; este auxilio solo se puede aplicar en dos ocasiones al semestre. Si el representante recauda menos de un salario mínimo la empresa le pagará el correspondiente a un salario mínimo legalmente.

El sistema de compensación implementado actualmente en COMERTEX S.A. representa una metodología de comisión ajustada a los representantes de ventas según el conocimiento y la experiencia de la gerencia.

4.4.4 Planeación de las ventas: Los representantes no realizan el proceso de planeación de las ventas y tampoco la empresa monitorea el uso de una programación de visitas a los clientes, delegando esta actividad al representante quien deberá programar su agenda dependiendo las actividades a realizar en la semana.

Con el objetivo de conocer las metodologías usadas por los representantes de ventas en el proceso de programación y planeación de las ventas, se realizó una encuesta a una muestra de 12 representantes encontrando los siguientes aspectos.

1. El 93% de los representantes prefiere realizar la planeación de las ventas diarias, frente a un 47% que responde y prefiere hacer la planeación semanalmente. Esta preferencia está justificada por la presencia de eventos que impidan el cumplimiento de la programación agendada.
2. El 87% prefieren realizar llamadas a los clientes con el fin de realizar las ventas, esta tendencia es cada vez más frecuente en los representantes facilitando la comodidad y evitando el contacto presencial con los clientes.

De acuerdo con la gerencia comercial este tipo de ventas no generan ingresos significativos y permite que los clientes no sean correctamente asesorados en los productos requeridos, también evita que el consumidor no pueda conocer las nuevas tendencias y productos ofrecidos.

3. La actualización de las muestras y muestrarios permite que los representantes de ventas puedan presentar a los clientes los productos ofrecidos, el 80% de los representantes verifican, alistan y actualizan las maletas de muestras según el cliente a visitar.
4. Se considera un factor estratégico y de importancia para cada uno de los representantes el seguimiento oportuno de los clientes de altos y bajos volúmenes de ventas. Un 93% de los encuestados realizan seguimiento mensual a los clientes de bajos volúmenes y tienen presente que el cliente se puede convertir en potencial.
5. La distribución y asignación de cuotas mensuales a cada cliente no es considerado una actividad que realizan los representantes de ventas; el 66% responden que nunca realizan este tipo de proyección de las ventas por cliente.
6. El 70% de los representantes afirman realizar el seguimiento a cada cliente asignado en la cartera, planeando y cumpliendo las citas programadas para la presentación de los productos y realizar las ventas. También realizan el seguimiento de cada una de los compromisos comerciales adquiridos por los clientes.

4.5 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

- ✓ Los proveedores de Comertex S.A. representan un eslabón muy importante en la cadena de valor de la empresa, es necesario realizar el seguimiento del cumplimiento del tiempo de entrega y las cantidades, para así poder responder a las necesidades de los clientes con los productos y tiempo requerido.

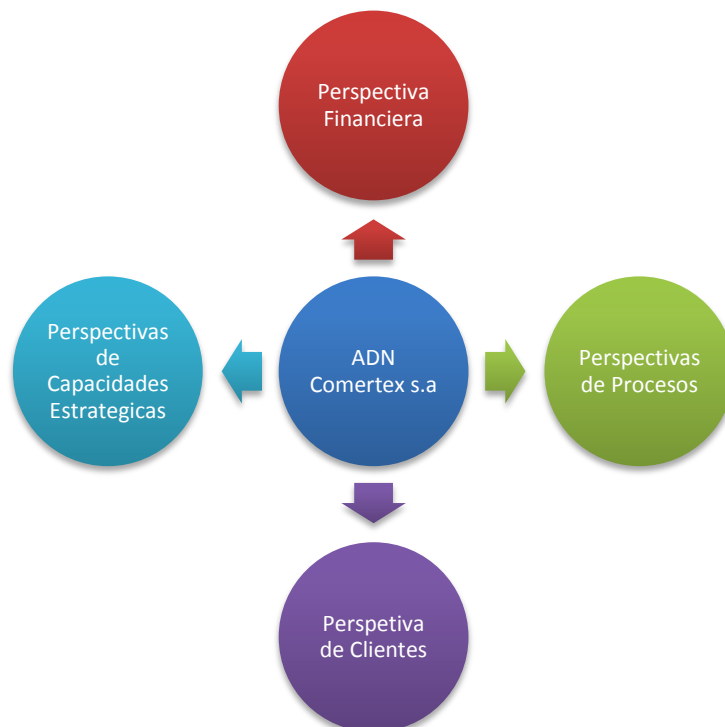
- ✓ En el proceso de visitas de los clientes, que comienza desde que el representante de ventas toma el pedido hasta que lo registra al sistema (ERP) representa un tiempo desperdiciado. Es necesario realizar seguimiento y control a los representantes para que registren la orden de compra en el momento de contacto con el cliente, así los pedidos se despacharan más rápido.
- ✓ En cuanto a la propuesta de producto, se puede decir que Comertex S.A actualmente no realiza ninguna actividad que genere valor agregado a los productos, solo tiene valor diferenciado por el precio de algunos productos y por la exclusividad.
- ✓ La política de promoción es escasa, donde en la mayoría de la promoción la realiza los representantes de ventas, quienes están encargados de presentar los nuevos diseños y colecciones a los clientes.
- ✓ Existen varias ciudades donde Comertex S.A. tiene clientes pero estas plazas presentan costos de transporte altos y no generan rentabilidad al momento de realizar las ventas en estas zonas.
- ✓ La cantidad de clientes inactivos que se encontró representa una oportunidad de mercado que se puede aprovechar para aumentar las ventas. Esta cantidad de clientes tiene un costo de atracción menor al que se requiere para captar un cliente nuevo.
- ✓ Los representantes de ventas representan el canal de comunicación de la empresa con el cliente, estos deben satisfacer las necesidades del cliente.

5. PROPUESTA DE ALINEACION ESTRATEGICA DE ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

La propuesta de alineación estratégica se establecerá bajo la metodología del Cuadro de mando integral CMI, permitiendo describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara, proporciona la estructura y el lenguaje adecuado para traducir las estrategias en objetivos e indicadores cumpliendo con el direccionamiento de la empresa.

Desde la perspectiva desarrollada por los profesores Kaplan y Norton¹¹, el CMI tendrá como objetivo fundamental “Convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados” a través de la alineación de los objetivos desde la perspectivas financiera, procesos, clientes y capacidades estratégicas.

Figura 14 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Autor del Proyecto

¹¹ KAPLAN, Robert; NORTON, David p.; el cuadro de mando integral

El objetivo final del CMI será monitorear las actividades de la empresa mediante unos indicadores que estarán permanentemente actualizados; para ello se definirán los indicadores objetivos que permitirán observar si se consiguen las metas definidas en el planteamiento estratégico y que iniciativas hay que tomar en el plan operativo.

El ciclo se retroalimentará con el fin de conseguir niveles de competitividad y de eficiencia lo más elevados posibles de acuerdo a las capacidades estructuradas de las unidades de negocio.

Las perspectivas proporcionan un marco que ilustra de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Para conseguir este entendimiento, el modelo CMI divide los ejes de análisis de la empresa en cuatro perspectivas.

1. Perspectiva financiera: Describe como los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales, indicadores como la rentabilidad de la inversión, crecimiento de las ventas y rentabilidad de las ventas.
2. Perspectiva del cliente: Define la proposición de valor para los clientes objetivos, estrategias de captación de clientes, recuperación y potencialización de las compras.
3. Perspectivas de los procesos: Identifica los procesos que representan la interacción con el cliente, ventas, devoluciones, aprobación de créditos y cobro de cartera.
4. Perspectiva de capacidades estratégicas: Identifica los activos intangibles que representan un factor muy importante para la estrategia, capital humano, sistemas de información y capital organizativo.

5.1 IDENTIFICACION DE LAS DIRECTRICES ESTRATÉGICAS

La base fundamental para el inicio del desarrollo de gestión es la identificación de las directrices estratégicas, las cuales se desarrollan a partir del direccionamiento estratégico de la empresa y de la gerencia comercial. Una vez definidas las directrices se determina su relación o correspondencia de acuerdo a su naturaleza con las cuatro perspectivas base de metodología, financiera, clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento.

Con el diagnóstico realizado a la gerencia comercial y del direccionamiento estratégico de Comertex S.A, se identificaron las siguientes directrices que se relacionaron a las perspectivas así.

Tabla 22 Vinculación entre las directrices estratégicas y perspectivas.

PERPECTIVA	DIRECTRIZ	DESCRIPCIÓN
Financiera	Proyecciones de ventas	Para el 2017 las ventas deben incrementarse en un 20% en relación al 2013. El ROI aumentará en 6%.
Clientes	Conocimiento del cliente.	Conocer al cliente percibiendo sus necesidades, hábitos de compra, criterios de compra e inquietudes,
	Satisfacción del cliente	Cumplimiento de las expectativas del cliente hacia la propuesta de valor como empresa.
	Captación y recuperación de clientes	Definir zonas actuales y fortalecer el mercado con los clientes activos, inactivos y nuevos.
Procesos	Sistemas de información.	Implementar el CRM como un sistema para la captación de información de los clientes.
	Productividad y eficiencia comercial	Verificar los procedimientos comerciales, eliminando las actividades innecesarias e integrando la utilización del CRM.
	Percepción en los servicios	Entregas oportunas de los productos requeridos por los clientes.
Aprendizaje y Crecimiento	Capacitación de los representantes de ventas	Conocimiento de representantes en técnicas de ventas y de sistemas de información.

Fuente: Autor del Proyecto

5.2 ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

5.2.1 Objetivos Estratégicos: Con el fin de iniciar el proceso de despliegue de las estrategias se realiza la definición de los objetivos basados en las directrices descritas en el ítem 5.1.

El establecimiento de los objetivos en cada una de las perspectivas debe ayudar a explicar cómo conseguir la implantación de las estrategias a corto como largo plazo.

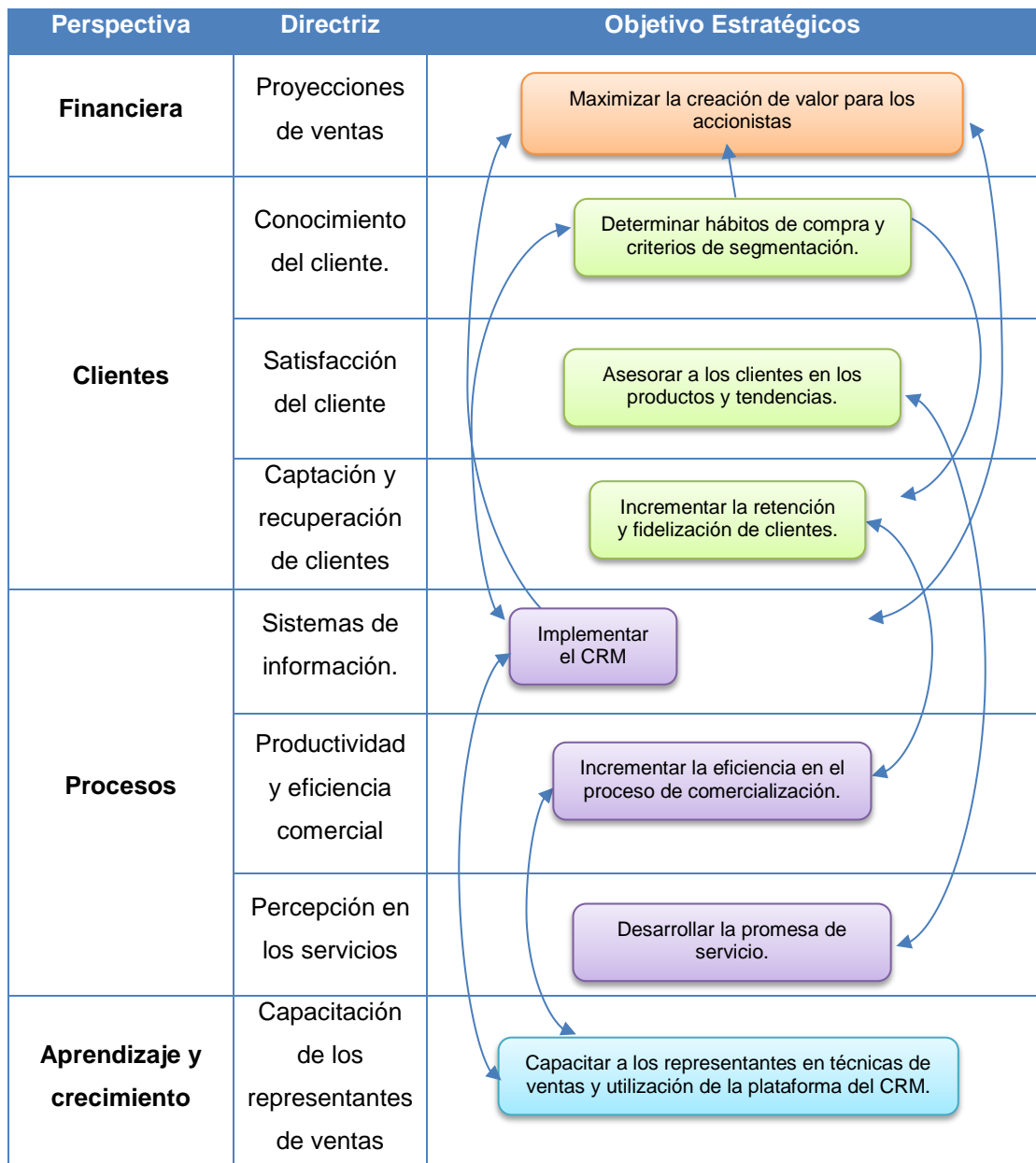
Tabla 23 Objetivos Estratégicos

Perspectiva	Directriz	Objetivo Estratégicos
Financiera	Proyecciones de ventas	Maximizar la creación de valor para los accionista
Clientes	Conocimiento del cliente.	Determinar hábitos de compra y criterios de segmentación.
	Satisfacción del cliente	Asesorar a los clientes en los productos y tendencias.
	Captación y recuperación de clientes	Incrementar la retención y fidelización de clientes.
Procesos	Sistemas de información.	Implementar el CRM
	Eficiencia comercial	Incrementar la eficiencia en el proceso de comercialización.
	Percepción en los servicios	Desarrollar la promesa de servicio.
Aprendizaje y crecimiento	Capacitación de los representantes de ventas	Capacitar a los representantes en técnicas de ventas y de la plataforma del CRM.

Fuente: Autor del Proyecto

5.2.2 Relación Causales: Una vez se han identificado los objetivos estratégicos, se establece la relación causa-efecto, de modo que permitan visualizar la interacción entre las estrategia a alcanzar. En la tabla 24 se los objetivos estratégicos con sus respectivas relaciones de causales.

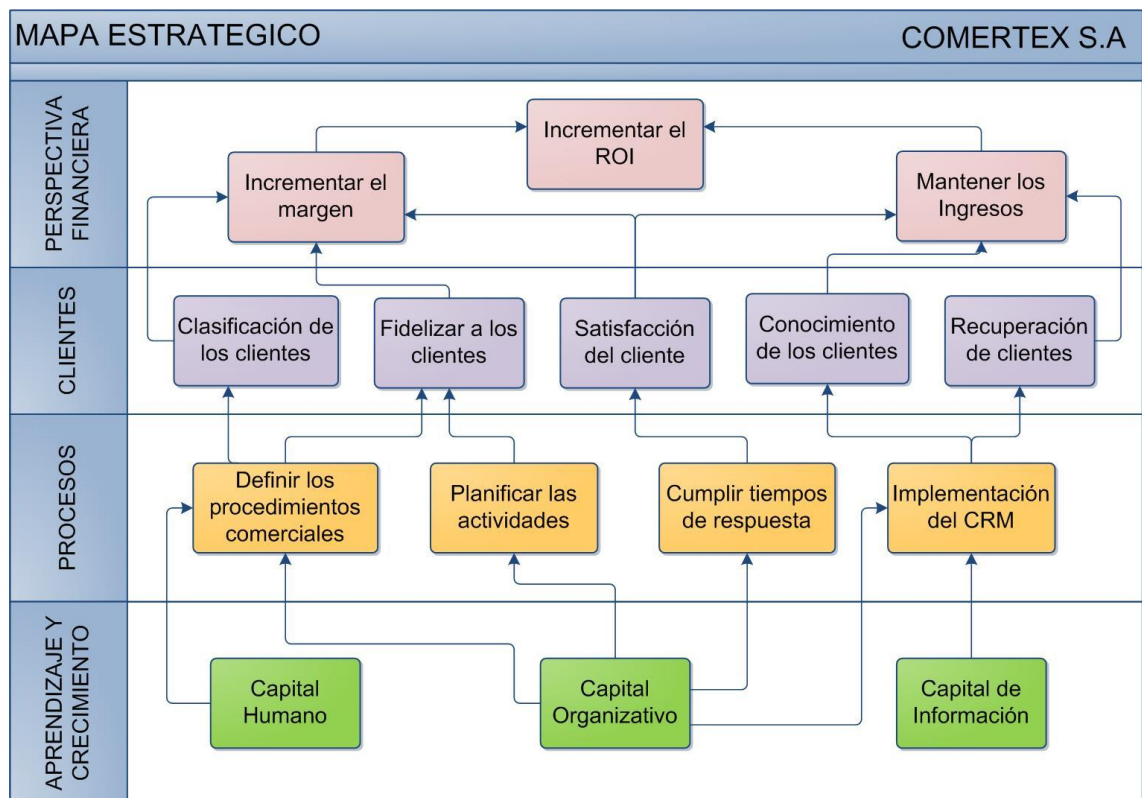
Tabla 24 Relaciones causales Objetivos Estratégicos



Fuente: Autor del Proyecto

5.2.3 Mapa estratégico: Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el diagnóstico, y los objetivos del cuadro de mando integral definido, se realizó la formulación de las estrategias, como se visualiza en la figura 15. Estas estrategias permitirán el direccionamiento del mejoramiento del procesos comercial y el acople con el CRM.

Figura 15 Mapa estratégico



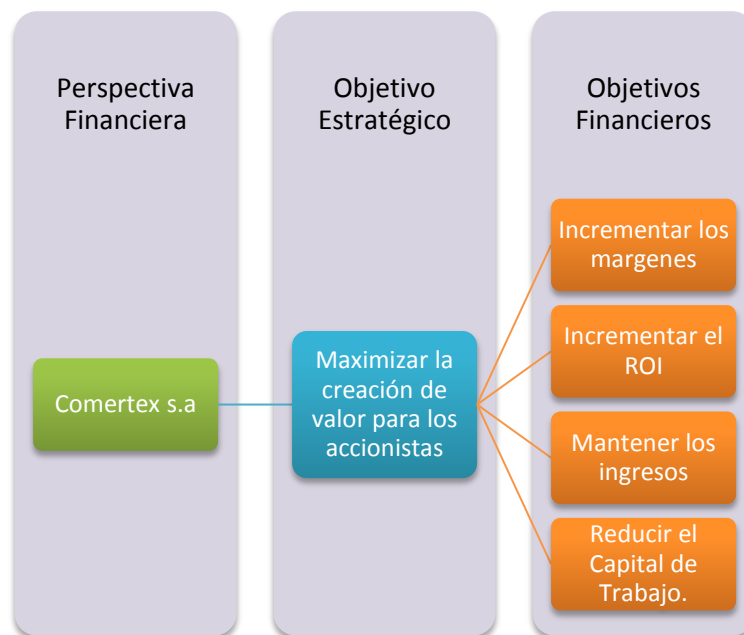
Fuente: Autor del proyecto

5.3 PERSPECTIVA FINANCIERA

La perspectiva financiera representa los objetivos de la empresa como el fin último de las estrategias, de este modo todas las actividades de la organización estarán direccionadas a cumplir con los objetivos financieros.

Para la construcción de la perspectiva financiera de Comertex S.A. se identificaron cuatro objetivos financieros, en los que están direccionadas las estrategias comerciales para el año 2014.

Figura 16 Perspectiva Financiera



Fuente: Autor del Proyecto

Identificando los objetivos financieros de Comertex S.A y de la gerencia comercial para el año 2014 se procede a definir cada una de las estrategias propuestas en la alineación de acuerdo a las perspectivas planteadas en el mapa estratégico.

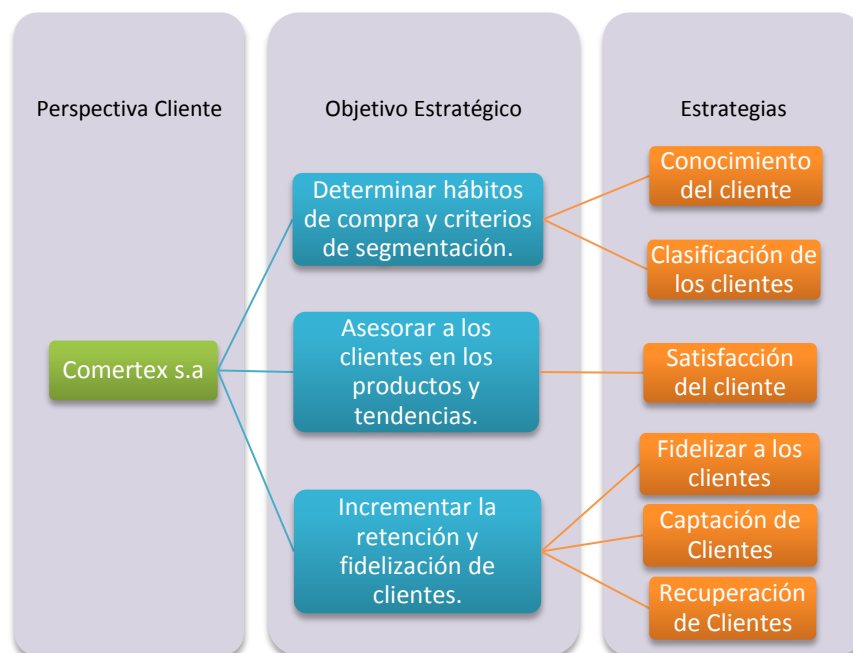
5.4 PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES

La perspectiva de clientes es la clave del proceso estratégico de la Comertex S.A, en ella se determina la proposición de valor al cliente, basándose en dar servicio integral y dar mejor solución global en la atención al cliente, la clave en esta estrategia es conocer, anticipar y solucionar los problemas de los clientes, en definitiva que la empresa se convierta en un socio para el cliente en lugar de un proveedor.

Los atributos para establecer una propuesta de conocimiento del cliente son:

- ✓ Conocimiento del cliente a través de diversos canales de comunicación.
- ✓ Soluciones ofrecidas
- ✓ Penetración (Volumen de Ventas por cliente).
- ✓ Disponibilidad de datos de los clientes.
- ✓ Cultura de impulsar el éxito de los clientes
- ✓ Relación a largo plazo con los clientes

Figura 17 Perspectiva del Cliente



Fuente: Autor del Proyecto

5.4.1. Conocimiento del cliente: Un cliente tratado como una estrategia CRM deberá percibir el conocimiento que la empresa tiene sobre él. Debería percibir como las necesidades, inquietudes preferencias correctamente apreciadas y consecuentemente atendidas.

En el ADN de Comertex S.A “cercanía al cliente”, conlleva a tener un conocimiento exhaustivo de quien es y que hace nuestro cliente siempre y cuando toda esta información sea correctamente introducida, organizada y sistematizada en una herramienta CRM. Tener toda la organización enfocada al cliente implica:

- ✓ Conocimiento de los criterios de segmentación.
- ✓ Determinación del personal implicado en las relaciones
- ✓ Hábitos de compra
- ✓ Criterios de compra y valoración de los mismos
- ✓ Carencia de la compra.

Haciendo una extensión de este conocimiento se puede llegar a determinar de manera anticipada las necesidades del cliente y reuniendo toda esta información, la propuesta a realizar, presentara las siguientes características.

- ✓ Oportunidad en el tiempo: Determinar si la frecuencia de adquisición del cliente, permitiendo anticiparse a los requerimientos en del producto.
- ✓ Dimensionada: Conocimiento del tipo de consumo y volumen, la propuesta estará adecuada a esas variables.
- ✓ Personalización: Tratando directamente con las decisiones o prescriptores de compra, haciendo de esta manera más eficaz la comunicación.
- ✓ Caracterizada: En la confirmación de la compra van implícitas toda una serie de características asociadas a la entrega, a la forma de pago, que podrán ser específicas de cada cliente y de sus necesidades

En definitiva, se trata de reconocer todos aquellos aspectos para que el cliente se note exclusivo, singular. Conseguir esto será, sin duda alguna, un valor añadido a la propuesta.

5.4.2 Clasificación de clientes Comertex S.A.: El modelo de clasificación de clientes que actualmente se utiliza en Comertex S.A, permite realizar la clasificación de clientes VIP. Esta clasificación segmenta a los clientes que cumplen con el retorno de inversión (ROI) en el año comparando el beneficio obtenido frente a la inversión realizada por la empresa en el cliente. Es decir cuantifica en términos financieros la rentabilidad de un cliente con el dinero invertido por la empresa para satisfacer sus necesidades y mantener el consumo.

Esta clasificación permite identificar a los clientes generadores de valor para la empresa, pero no identifica a los clientes que pueden ser potenciales y que requieren mayor atención, tampoco a los clientes que destruyen valor. Clasificar debidamente a los clientes según el potencial de compra y utilidad permitirá segmentar a los clientes debidamente, generando campañas de mercadeo, atención al cliente y productos que estén dirigidos a satisfacer los intereses de compra del consumidor, también fortalezca las relaciones y potencialice el consumo de los clientes.

Continuando con las técnicas de minería de datos estudiadas en el proyecto “Clasificación de clientes mediante técnicas de minería de datos para la empresa comertex s.a”, se realizó la clasificación mediante arboles de decisión CART (*), teniendo en cuenta los siguientes parámetros ROI, ventas y utilidad operativa.

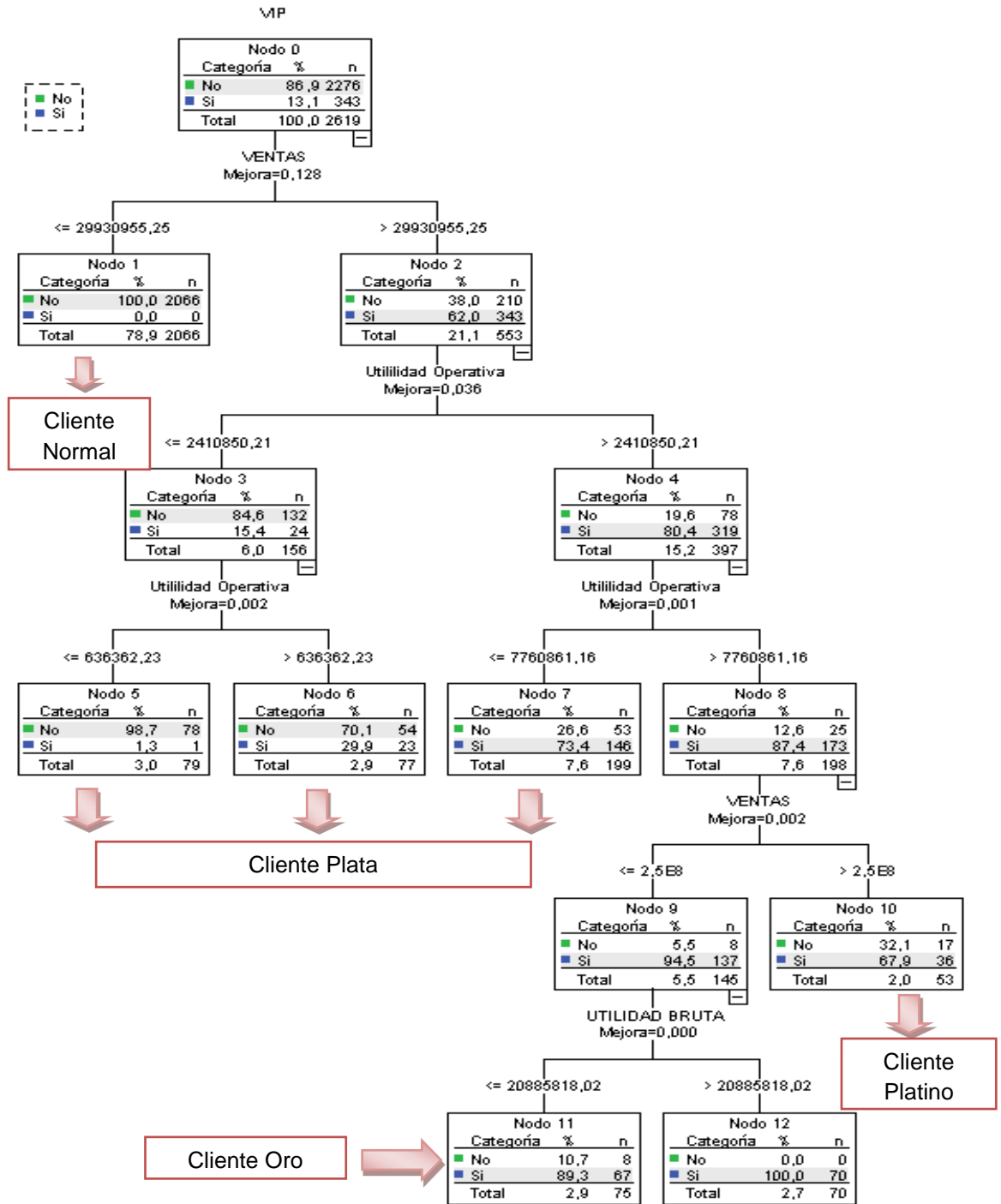
(*) CART: Es un algoritmo de árbol de decisión que realiza particiones binarias sobre los atributos, que va asignando una media y una varianza a cada nodo, intentando seleccionar las particiones que reduzcan las variables de los nodos

Tabla 25 Parámetros de Clasificación de Clientes

Clasificación	Parámetros de selección
VIP-Platino	ROI superior al 12% Ventas superior a 250 millones de pesos Utilidad Operativa superior a 7 millones de pesos
VIP-Oro	ROI superior al 12% Ventas inferior a 250 millones y superior a 1 millón de pesos Utilidad operativa superior a 7 millones de pesos
VIP-Plata	ROI superior al 12% Ventas superior a 1 millón de pesos de pesos Utilidad operativa superior a 1 millón de pesos
Normales	Clientes que tienen un ROI superior al 12%, pero sus ventas y utilidad operativa son inferiores al millón de pesos. Clientes que la utilidad operativa es positiva
Malos	Clientes que están representados por una utilidad operativa negativa.

Fuente: Autor del Proyecto

Figura 18 Clasificación de Clientes



Fuente: Autor del Proyecto

Tabla 26 Modelo de Clasificación de Clientes

Clasificación	No	% Clientes	Ventas	%Ventas	Utilidad Operativa	% Utilidad Operativa
VIP-Platino	36	1%	27.133	29%	2.827	46%
VIP-Oro	150	6%	18.909	20%	2.288	37%
VIP-Plata	413	16%	12.577	14%	1.149	19%
Normales	1131	43%	24.956	27%	1.236	20%
Malos	889	34%	8.941	10%	-1.365	-22%
Total general	2619	100%	92.516	100%	6.134	100%

Fuente: Autor del Proyecto

Al respecto, se dan algunos lineamientos complementarios que permitirán tener un factor diferenciador del servicio al cliente.

5.4.3 Satisfacción del Cliente: Para conseguir aumentar el número de clientes y alcanzar la fidelización de los actuales, se requiere desarrollar una proposición de valor atractiva y con una puesta en práctica en el mercado de esa proposición de valor de una manera excelente.

El concepto satisfacción como cumplimiento de las expectativas del cliente hacia la propuesta de valor como empresa, no deja de estar en el terreno de lo más subjetivo de las personas. Manifestar definir, cuantificar el concepto de satisfacción es difícil, está no es cuantificable y sólo será medible si es en términos de comparación respecto a otras propuestas o a las expectativas propias.

Mediante una estrategia CRM permitira conocer qué está ofreciendo la competencia y qué nivel de expectativas tienen los clientes, a partir de ahí lo único que se debería perseguir es una propuesta de producto con índices de satisfacción superior a los presentados por la competencia o a los esperados por el consumidor.

Apostar por una estrategia CRM presupone de partida y casi por definición, un incremento en la satisfacción del cliente. Si, además, interpretamos y

ejecutamos adecuadamente la información que vamos acumulando, nuestra posición en la mente del cliente quedará reafirmada frente a la competencia y estable en el tiempo.

Adoptar una estrategia CRM debe suponer aumentar la calidad de la relación con el cliente, se dispondrá de mayor y mejor información, que sin duda harán percibir por parte del cliente una mejora en la calidad y nivel de comunicación realizado. Siempre es motivo de satisfacción apreciar que el otro interlocutor conoce y utiliza este conocimiento para mejorar la relación.

5.4.4 Fidelizar Clientes: Un cliente más fiel, implica en términos financieros un cliente más barato de adquisición, dado que el coste se repartirá en más años de vida. No tendría ningún sentido destinar determinadas cantidades de recurso para clientes cuyo ciclo de vida es corto, mientras que para clientes con ciclo de vida largo y con facturación recurrente, la inversión podrá aumentarse gracias al incremento del periodo de amortización que se podría aplicar

En conclusión, el nivel de inversión en la adquisición de un cliente no será por el mismo cliente, si no por las expectativas de vida que se calculen y del potencial de negocio que se estime.

Con el fin de establecer estrategias que permitan la fidelización de los clientes, se establecieron los siguientes parámetros claves

Mantener la cartera de los clientes: Mantener los clientes que son estratégicos para la compañía, independientemente de que esto suponga un aumento en las ventas.

Aumentar ventas a clientes actuales: aumentar los ingresos por cliente.

Aumentar cartera del cliente: significa aumentar el cupo de cartera del cliente con el objetivo de que el cliente aumente su volumen de compra.

Conseguir la venta de una cartera estratégica en los clientes actuales: vender un conjunto de productos que son estratégicos para la compañía en busca de la cartera más rentable, o la que permita mayor crecimiento.

5.4.5 Recuperación de clientes inactivos. Lo primero que el representante debe realizar es una valoración del cliente perdido para determinar la idoneidad de realizar esfuerzos de recuperación. Así, junto con la información almacenada en la empresa se debe valorar la rentabilidad, compras, cartera y la calificación asignada. Con esta valoración se podrá establecer si el cliente aporta valor a la empresa y requiere una inversión destinado a la activación.

Adicionalmente, en el momento en que el cliente se retira de la compañía, el comercial debe preocuparse por los verdaderos motivos que han llevado al cliente a abandonar la relación comercial y debe analizar si el cliente presento alguna queja o reclamación y como se resolvió la misma.

Con toda la información anterior, el comercial deberá clasificar a sus clientes inactivos. Para ello debe emplear dos dimensiones; si el motivo de la baja es justificable y reparable o no lo es y si el valor del cliente es alto o bajo. De esta forma el comercial deberá centrar sus esfuerzos en aquellos clientes perdidos que representan un gran valor y cuyo objetivo de la baja sea justificable o reparable. A estos clientes se les debe diseñar una oferta de recuperación, oferta que debe ajustarse al perfil del cliente y que debe ser acorde a la política comercial de la empresa.

Finalmente, el representante deberá contactar al cliente, preferiblemente de manera personal, para hacer llegar su oferta de recuperación. Independientemente de la oferta que se proponga al cliente, se debe pensar

que en la actualidad el cliente no está satisfecho con la compañía, por ello, se espera conceder especial atención, intentando ofrecer un servicio libre de fallos.

Figura 19 Plan de recuperación de clientes



Fuente: Autor del Proyecto

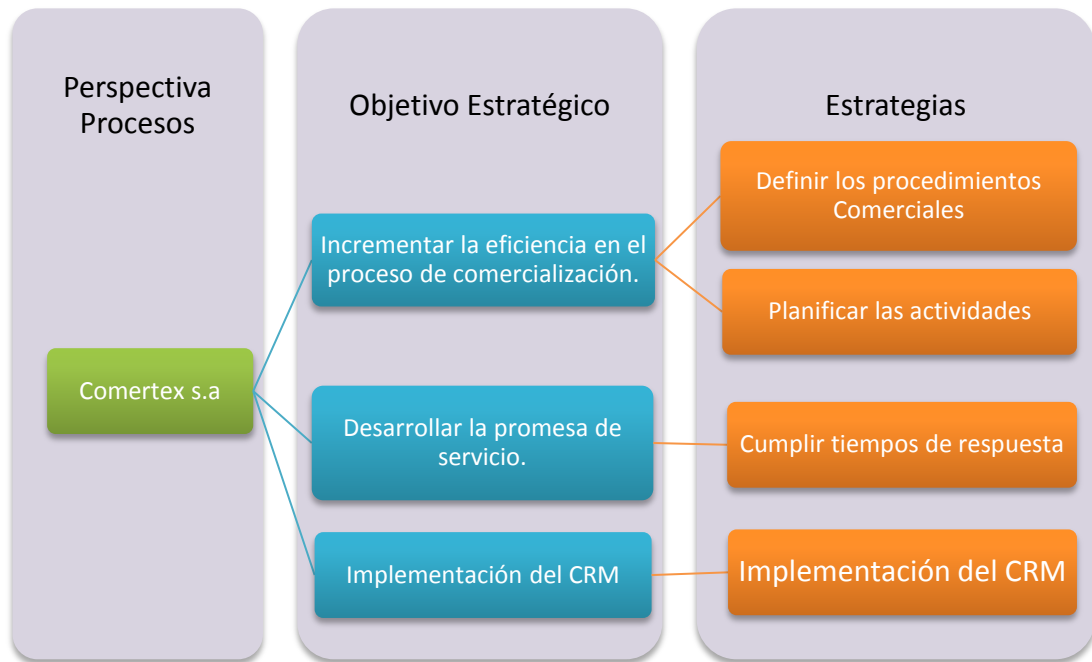
5.5 PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS

La empresa debe gestionar los procesos y sus capacidades humanas, tecnológicas y organizativas para proporcionar la proposición de valor diferenciadora de su estrategia. Un rendimiento excelente de estas perspectivas estratégicas será el motor de una nueva estrategia

Con la integración de los procesos de ventas, marketing y servicios incorporados en la herramienta CRM, representan el contacto con los clientes ya sea en la pre-venta, durante la venta o en la pos-venta y es la forma de mantener las relaciones con los clientes.

A continuación se describen las estrategias definidas en la perspectiva de los procesos.

Figura 20 Perspectiva de Procesos



Fuente: Autor del Proyecto

5.5.1 Definición de los procedimientos Comerciales Con la realización del diagnóstico permitió detectar la inexistencia de procedimientos estandarizados de las actividades ejercidas por los comerciales, además actividades que no agregan valor al proceso y que generan pérdida de tiempo y recursos.

Como segunda causal evidenciada hace referencia al bajo conocimiento de los procesos y del debido actuar en las actividades realizadas diariamente por los representantes de ventas, generando inexactitud en incumplimiento en estos procesos.

Con el análisis de los procedimientos realizado en este proyecto ¹² se definen y estructuran los procedimientos de ventas, recaudo de cartera, comerciales y los perfiles de los representantes de ventas, según la unidad de negocio.

En el anexo Q, R, S y T se establecieron los procedimientos de los representantes de ventas.

¹² Capítulo 4.1, Operaciones Comerciales. Cadena de Valor; Análisis Interno

5.5.2. Planificación de las actividades comerciales La planificación de las actividades comerciales representa un actor diferenciador en el rendimiento de los representantes de ventas, esto precisa un componente estratégico que permite dar el máximo valor añadido al desempeño realizado. Por esta razón una herramienta CRM es el mejor aliado para esta actividad planificadora.

El comercial no percibe ni presta toda la atención a la detección de oportunidades de negocio, en este sentido, cuando se identifican potenciales oportunidades de negocio, la herramienta CRM debería disponer de opciones donde registra estas potenciales oportunidades y situarlas en el tiempo, de tal manera que a medida que va avanzando el tiempo el comercial encuentre registrado todas las gestiones que se realizaron y se detectaron como potenciales en un momento determinado del tiempo.

5.5.3 Cumplir tiempos de respuesta: Hasta este momento la gerencia comercial sólo se media por los resultados cuantitativos de las ventas y es momento de incorporar parámetros de calidad en las acciones realizadas. En este momento la relación con el cliente no será tan solo por los ingresos que aporta a la organización, el cliente también se valorara por su rentabilidad y por su cuota de participación.

La gerencia comercial incluida en una estrategia CRM tomará el papel de una unidad productiva integrada en la cadena de valor de la empresa, convirtiéndose en la transmisión de todos los intereses de la empresa puestos a disposición del consumidor final.

5.5.4 Implementación del CRM: Comertex S.A se encuentra embarcada dentro de un proceso de mejoramiento de sus actividades y procesos de cara al cliente. De acuerdo a esta iniciativa busca entregarle a sus colaboradores una herramienta que apoye las labores diarias de las áreas involucradas con al cliente, volviéndolos más productivos en su trabajo y que a la vez la información de los clientes sea un activo de la Compañía. Es una gran oportunidad para la empresa unificar los procesos de mercadeo y ventas,

apoyados en una única tecnología, proporcionando a las áreas directivas de la compañía la posibilidad de monitorear el rendimiento de las áreas de negocio en un mismo proceso y con indicadores de desempeño comunes.

El alcance de esta propuesta cubre la implementación de la solución CRM, usando las funcionalidades de la versión SOHO CRM, para la automatización de los procesos de Mercadeo y Ventas, combinada con los servicios de configuración, entrenamiento y soporte.

La solución a implementar debe lograr la unificación y centralización de la información de los clientes en un solo repositorio de datos que pueda ser consultado por los empleados de la organización que lo requieran de acuerdo a su función dentro de la compañía, así mismo cada cliente de Comertex S.A podrá ser visto de forma integral.

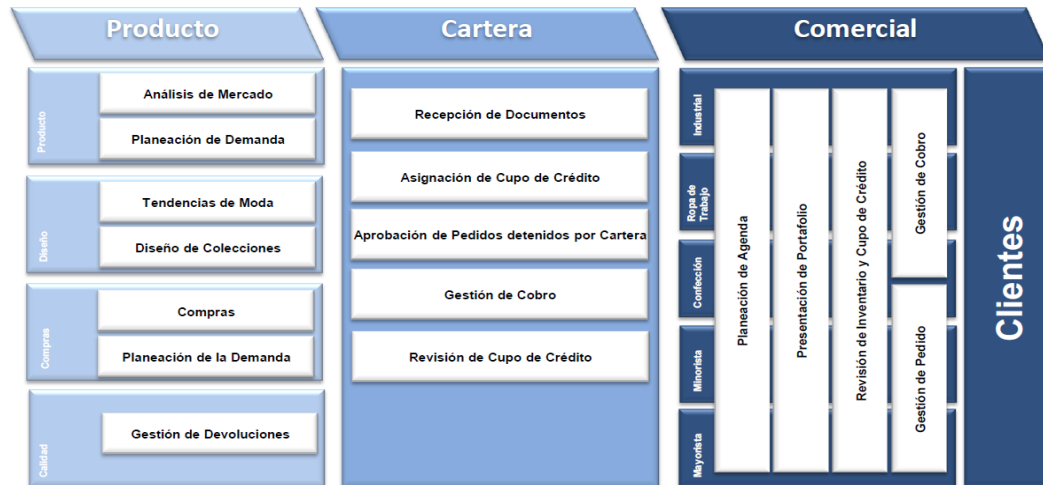
SOHO CRM permite la automatización, administración y control de la fuerza de ventas y las actividades de marketing de generación de demanda y mantenimiento de clientes. Además de garantizar que toda su organización tendrá una visión completa de las interacciones importantes con cada cliente, la dirección de la empresa podrá llevar indicadores para la toma de decisiones basadas en información actualizada en tiempo real.

De esta manera se administrará eficazmente las interacciones de sus clientes con toda la organización, al tiempo que podrá simplificar y estandarizar las operaciones más complejas gracias a la facilidad de uso, con bajos costos de infraestructura y operación para poder concentrarse en atraer, ampliar y conservar su portafolio de clientes en lugar de dedicarse a administrar la tecnología.

5.5.4.1 Gestión Comercial: La automatización de los recursos de ventas proporciona a los comerciales de Comertex s.a, las herramientas y los conocimientos que necesitan para aumentar al máximo la productividad y reducir gastos operativos, a través del manejo automatizado y centralizado de

la información de los clientes. A continuación se presenta el mapa de proceso donde se especifica las actividades que se gestionaran con la plataforma del CRM.

Figura 21 Proceso Comertex S.A



Fuente: SOHO – CRM

5.6. PERSPECTIVA DE CAPACIDADES ESTRATÉGICAS

Esta es la base en la que se sustenta al cuadro de mando integral y permite la consecución de los objetivos de las perspectivas financieras, de clientes y de procesos. Los activos intangibles se han vuelto decisivos en los procesos de creación de valor, los tres grandes componentes de activos intangibles que debe estar perfectamente alineados con la estrategia para conseguir el éxito en la ejecución de la misma. Estas tres componentes son:

- ✓ Capital humano
- ✓ Capital de información
- ✓ Capital organizativo

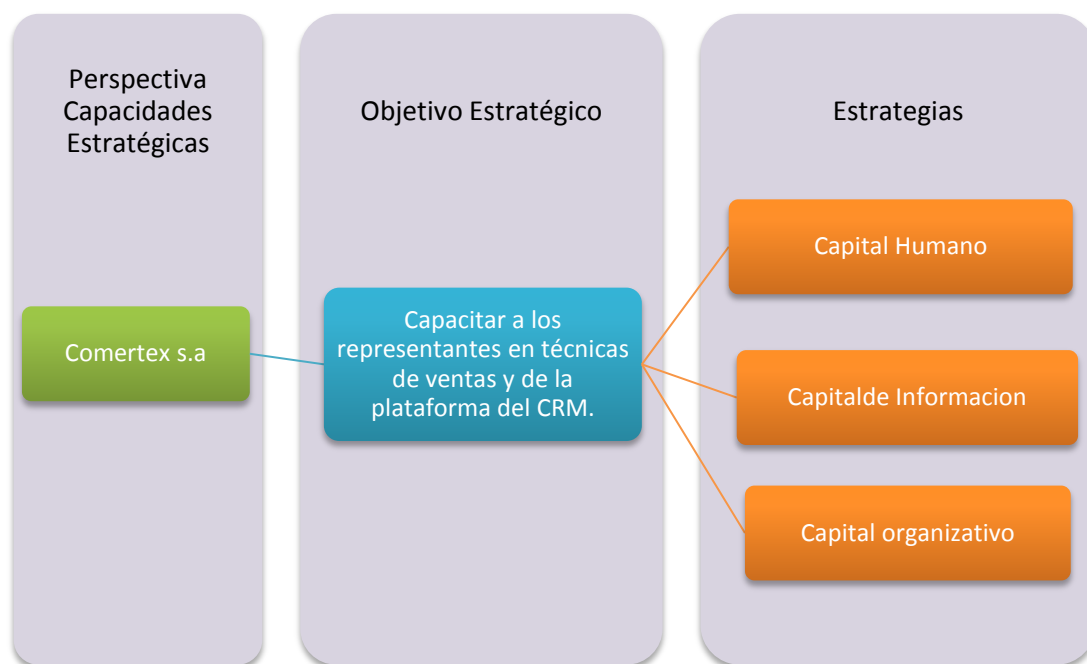
Los objetivos de estos tres componentes deben estar alineados con los objetivos de los procesos internos e integrados unos con otros.

Capital humano: Descrito como la disponibilidad de habilidades, talentos de los empleados para llevar a cabo los procesos internos fundamentales para el éxito de la estrategia.

Capital de información: Es la materia prima para crear valor en la economía actual, son base de datos, sistemas de información, redes, que ponen la información a disposición de todos los empleados de la empresa.

Capital organizativo: Se define como la capacidad de la empresa para movilizar y sostener el proceso de cambio requerido para ejecutar la estrategia.

Figura 22 Perspectiva Capacidades Estratégicas



Fuente: Autor del Proyecto

5.6.1. Remuneración de la Fuerza de Ventas: La remuneración de la fuerza de ventas constituye un factor clave en el cumplimiento de los objetivos de la compañía y del presupuesto asignado. Los resultados alcanzados por los representantes de ventas dependen en gran medida de cómo se retribuya al personal de ventas, puesto que constituye una de las formas fundamentales de motivar al personal.

- El potencial comercial de la empresa (Productos, Calidad, Canales de distribución, comunicación) afectan el rendimiento de la fuerza de ventas.
- El plan de remuneración de la fuerza de ventas no alcanzará metas relevantes si no va unido a unos planes paralelos de reclutamiento, selección, capacitación del personal e ventas.

Dado que no existe un plan de compensación ideal, éste debe diseñarse a partir de la definición de las responsabilidades y criterios de desempeño, así como considerar las necesidades de la fuerza de ventas y las de la compañía

Figura 23 Fases de la Remuneración

Sueldo	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar el esfuerzo en actividades distintas a la venta. • Compensar las diferencias entre el potencial de los territorios • Recompensar la antigüedad, competencia y fidelidad
Comisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar un nivel alto del esfuerzo de ventas. • Alentar el éxito en ventas
Pagos de Incentivos (Bonificaciones)	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir el esfuerzo hacia objetivos estratégicos. • Proporcionar recompensas adicionales según el desempeño.
Concurso de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Estimular el esfuerzo dirigido a objetivos a corto plazo
Beneficios Personales	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer las necesidades de seguridad de los vendedores. • Igualar la oferta de la competencia.

Fuente: Sales Compensation Concepts and Trends¹³

Se trata de lograr estimular a los vendedores a realizar las funciones consiguiendo la máxima rentabilidad de las ventas en la empresa. Algunos

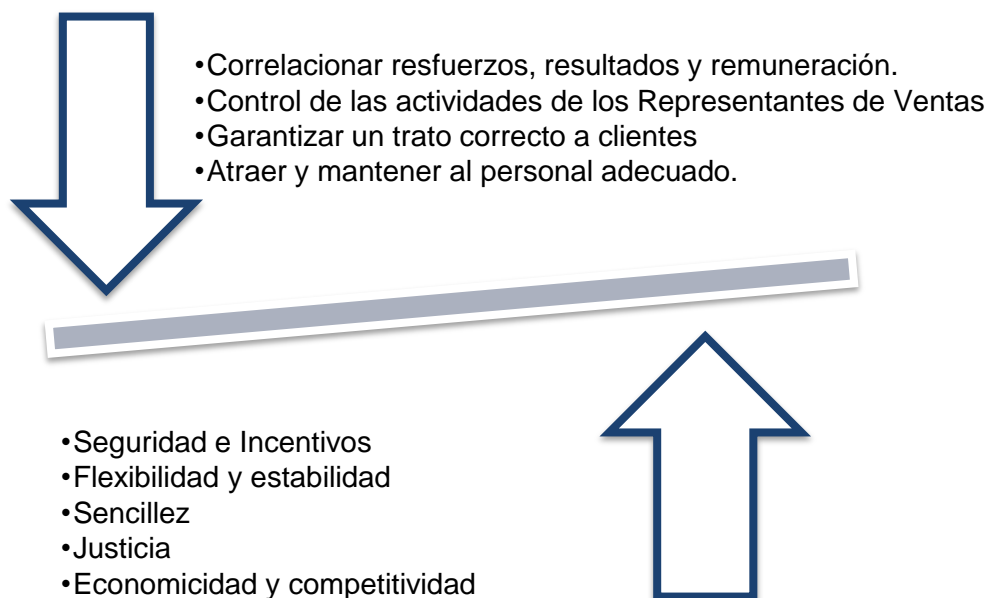
¹³ Sales compensation Concepts and Trends, (1988); Tehe Alexander Group (citado por Churchill et al. (1994), ob cit, P. 581; y Dairlymple, DJ y Cron, W.L. (2000); Administracion de Ventas, Limusa, México D.F., p661.

autores proponen que el individuo debería participar en el plan de retribución, en el que se incluyan las recompensas que se consiguiesen mediante los resultados que se encuentran bajo el control del vendedor.

Stanton¹⁴ plantea un conjunto de cinco requisitos que debe cumplir un buen plan de retribución de la fuerza de ventas, encaminados a conseguir los principales objetivos generales, así como objetivos más concretos (obtención de una determinada cifra de ventas, hacer nuevos clientes, incrementar las compras medias por cliente, obtener una determinada cuota de mercado, conseguir disminuir el periodo medio de cobro, introducir nuevos productos, conseguir información sobre el entorno, el mercado, la competencia).

En la figura 24 se presenta el plan de compensación de la fuerza de ventas según los esfuerzos realizados por los representantes de ventas, manteniendo un equilibrio entre las actividades estratégicas de los representante y los beneficios que se le otorgan por cumplir con los objetivos.

Figura 24 Plan de compensación de la Fuerza de Ventas



Fuente: Autor del Proyecto

¹⁴ Stanton, WJ., Buskirk, RH y Spiro, R.L. (2001); Ventas: Conceptos, planificación y estrategias, McGraw-Hill, Santafé de Bogotá.

Existen diversos procedimientos para remunerar la fuerza de ventas, entre los más utilizados se resaltan los siguientes:

- Sueldo Fijo
- Comisión
- Sistema Mixto (Sueldo fijo + Incentivos)

Sueldo Fijo: El representante percibe sus ingresos de una forma fija, independiente de su contribución de las ventas. Actualmente la base salarial de los representantes de ventas está en un salario mínimo.

Comisión: Se remunera al vendedor exclusivamente a partir del valor de las ventas conseguidas, esto se realiza en función de un porcentaje de ventas o del objetivo marcado. Este es el sistema incorporado por la Comertex S.A como sistema de remuneración para los representantes de ventas, en cual el principio está en el cobro de cartera de los clientes recibiendo comisión.

Sistema Mixto (Sueldo fijo + Incentivos): Se trata de una opción que combina los dos sistemas anteriores, dado que existirá una parte fija y una variable (basada en comisiones), requiere que de forma previa se conozcan las tendencias del negocio, con el fin de que la variable refleje una parte de los retos.

Incentivos: Es la retribución que recibe cuando él representate de ventas supera aquéllos de los objetivos cualitativos (presupuesto de ventas, ventas clientes nuevos, reducción de las devoluciones).

Los incentivos son una herramienta clave para la motivación, no necesariamente deben ser económicos, aunque los económicos deben de ser la base de la remuneración, estando en consonancia con garantizar que los mejores representantes se encuentren claramente diferenciados del resto y protegidos frente a posibles ofertas de la competencia. Entre las opciones de

diferenciación se encuentra el uso de medios a cargo de la empresa, como ejemplo vehículo, ordenador personal, telefonía celular o viajes. Otro incentivo puede estar relacionado con la mejora profesional o personal, a través de capacitaciones y formación diferenciada dirigida a perfeccionar habilidades o conocimientos, como formación universitaria, seminarios especializados, coaching personalizado.

5.7. INDICADORES DE GESTIÓN

Determinada una alineación estratégica de la empresa de todos los procesos que involucran la cadena de valor y de la implementación de un CRM, se deberá realizar un seguimiento de los resultados obtenidos estableciendo en la gerencia comercial y el seguimiento de los indicadores. El conjunto de indicadores de gestión que se proponen permitirán evaluar objetivamente los resultados iniciales, posibilitando el monitoreo permanente en relación con el área de mercadeo y por supuesto específicamente con el CRM.

Los indicadores de gestión se clasifican de acuerdo a área de la empresa en la cual posibiliten el incremento del valor económico de COMERTEX S.A (VEC). También se proponen algunos indicadores que actualmente no se pueden medir, por falta de información y que representan un índice de medición importante para ventas y mercadeo, en el futuro con una herramienta CRM podrán aportar estos datos y haciendo cuantificables y valorados estos indicadores propuestos.

5.7.1 Indicadores gerencia comercial

5.7.1.1 Rentabilidad: Representa el beneficio que se obtiene en el mes, por unidad de Negocio, comparada con la rentabilidad total de la gerencia comercial. A continuación se presentan las características y la descripción del indicador.

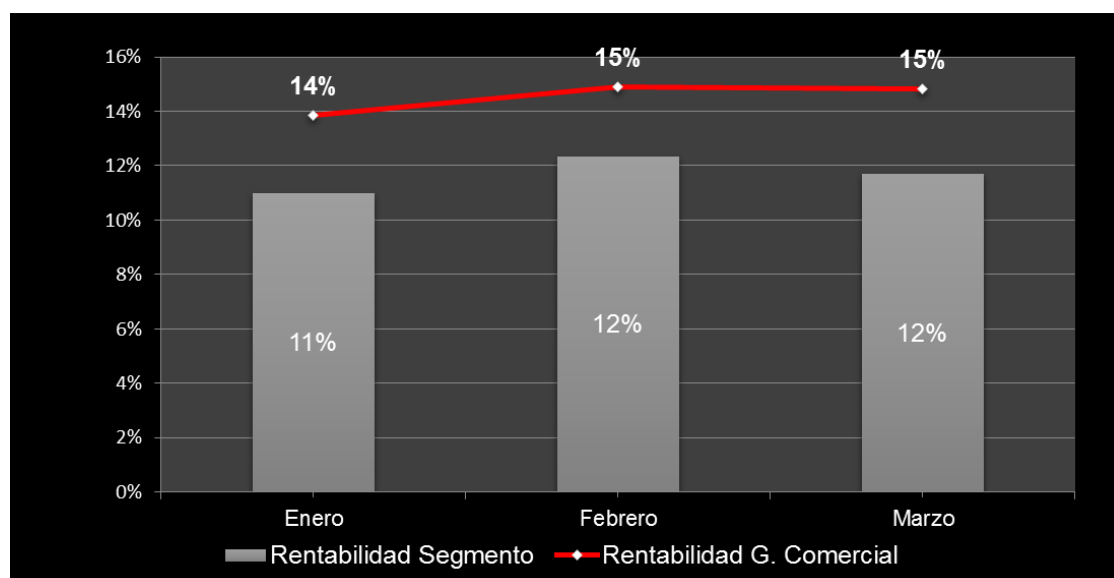
Tabla 27 Características del Indicador Rentabilidad por Segmento

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
Nombre del indicador	Rentabilidad por Segmento
Objetivo del Indicador	Medir y controlar el aporte de valor de cada unidad de Negocio en el mes.
Fórmula	Utilidad / Ventas
Unidad de Medida	Porcentaje
Periodicidad	Mensual
Fuente de Información	Numerador: Consumo por líneas 2014 Denominador: Consumo por líneas 2014

Fuente: Autor del Proyecto

Se realizó la depuración de los datos de las ventas realizadas en los meses de enero, febrero y marzo. A continuación se presenta el comportamiento de la rentabilidad del segmento confección masculina, comparado con la rentabilidad total de la gerencia comercial.

Figura 25 Resultados Indicador Rentabilidad Segmento confección Masculina



Fuente: Autor del Proyecto

Es importante identificar que este segmento aporta una rentabilidad inferior con respecto a la rentabilidad generada por la gerencia comercial. En el mes de enero y febrero se presenta un incremento del 2% y del 1% del mes de enero y febrero respectivamente. En la tabla 29 se presentan las ventas total de la gerencia comercial con la utilidad y rentabilidad generada.

Tabla 28 Rentabilidad Gerencia Comercial 2014

Período	Ventas Total		
	Ventas (Millones)	Utilidad (Millones)	Rentabilidad G. Comercial
Enero	5.796	802	14%
Febrero	5.108	760	15%
Marzo	4.085	660	15%

Fuente: Autor del Proyecto

Tabla 29 Rentabilidad Por Segmentos

Segmento	Rentabilidad		
	Enero	Febrero	Marzo
Comercio Mayorista MP	! 13,4%	✗ 12,4%	! 14,5%
Mayoristas PT	✓ 21,0%	✗ 8,4%	✓ 24,8%
Comercio Minorista MP	✓ 15,1%	✓ 16,3%	✓ 15,3%
Comercio PT	✓ 28,0%	✓ 29,2%	✓ 25,9%
Grandes Superficies PT	✗ 12,7%	✓ 22,9%	✓ 27,4%
Publicidad MP	✓ 23,9%	✓ 19,7%	✓ 15,3%
Confecciones Dotaciones - MP	! 14,0%	! 14,0%	! 14,7%
Confecciones Quirúrgica - MP	✓ 18,3%	✓ 17,5%	✓ 17,9%
Confecciones Femenina - MP	✓ 14,8%	✓ 15,0%	✗ 13,5%
Confecciones Infantil - MP	✓ 16,1%	✓ 16,1%	✓ 15,6%
Confecciones Masculina - MP	✗ 10,8%	✗ 12,7%	! 14,0%
Confecciones Ropa deportiva - MP	✓ 14,7%	✓ 15,5%	! 14,1%
Industrial MP	✓ 14,6%	! 14,2%	✗ 11,6%

Fuente: Autor del Proyecto

En la tabla 29 se presentan los resultados de la rentabilidad de cada segmento comparados con la rentabilidad total generada por la gerencia comercial. Es

importante evaluar el comportamiento de los segmentos que están en rojo porque estos generan rentabilidades inferiores..

5.7.1.2 incremento de las ventas: Determina el comportamiento de las ventas mes a mes; es importante controlar y hacer seguimiento a este indicador, donde se visualiza la tendencia de las ventas para la reacción oportuna de los comerciales y establecer estrategias de mercadeo que ayuden a mejorar el indicador y las ventas de la compañía. En la tabla 30 se presentan las características del indicador.

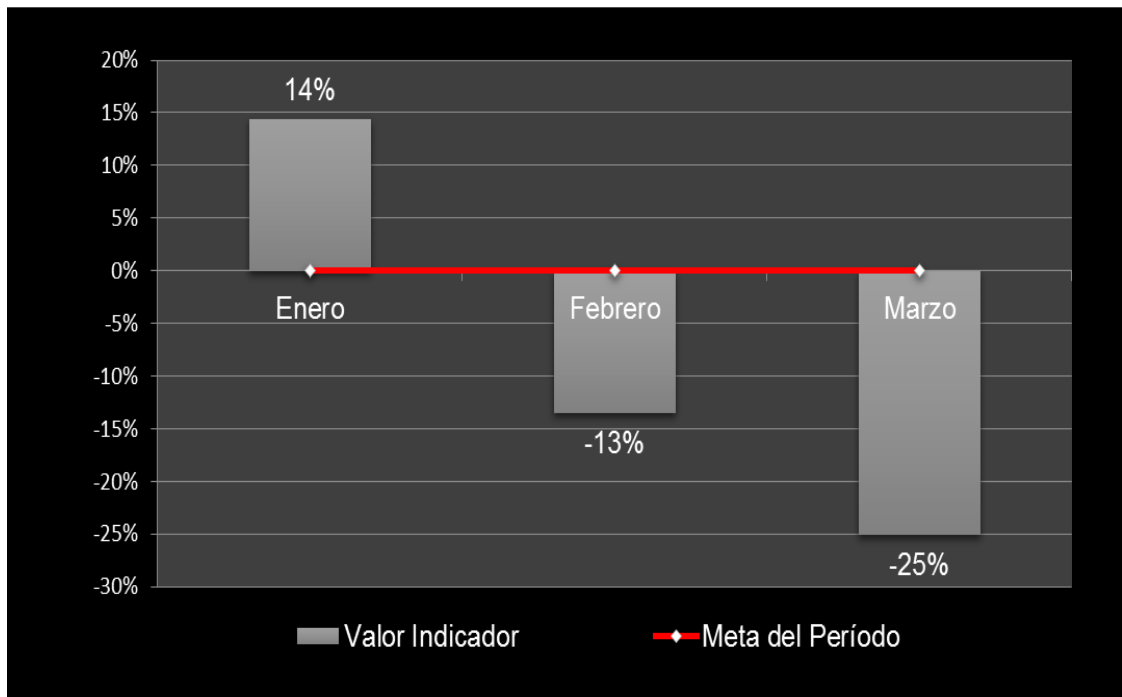
Tabla 30 Características Indicador Incremento de las Ventas

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
Nombre del indicador	Incremento de las Ventas
Objetivo del Indicador	Seguimiento y control de las ventas mes a mes.
Formula	$\frac{(Ventas\ este\ mes - Ventas\ mes\ anterior)}{Ventas\ este\ mes}$
Unidad de Medida	Porcentaje
Periodicidad	Mensual
Fuente de Información	Ventas: Consumo por líneas 2014

Fuente: Autor del Proyecto

Se calculó el indicador según las ventas registradas del mes de diciembre del 2013, enero, febrero, marzo del 2014, midiendo el incremento de las ventas según el mes anterior. Los resultados obtenidos se visualizan en la figura 26.

Figura 26 Resultados Indicador Incremento de las Ventas



Fuente: Autor del Proyecto

Tabla 31 Resultados Indicador Incremento de las Ventas

Año	Período	Ventas	Valor Indicador
2013	Diciembre	4.963	0
2014	Enero	5.596	14%
2014	Febrero	6.108	-13%
2014	Marzo	4.085	-25%

Ventas en millones de pesos

Fuente: Autor del Proyecto

El incremento de las ventas es positivo en el mes de enero con el 14%, pero en el mes de febrero y marzo se evidencia una caída de las ventas del -13% y -25% respectivamente. En el archivo anexo Indicadores Comercial, visualiza los datos utilizados para evaluar el indicador.

5.7.1.3 Comportamiento de las ventas mes a mes: Compara las ventas del mes con respecto al mismo periodo del año inmediatamente anterior.

Tabla 32 Características Indicador Comportamiento de las Ventas mes a mes.

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
Nombre del indicador	Incremento de las Ventas
Objetivo del Indicador	Seguimiento y control de las ventas mes a mes.
Formula	$\frac{(Ventas\ mes\ 2014 - Ventas\ mes\ 2013)}{Ventas\ mes\ 2014}$
Unidad de Medida	Porcentaje
Periodicidad	Mensual
Fuente de Información	Ventas: Consumo por líneas 2014 y 2013

Fuente: Autor del Proyecto

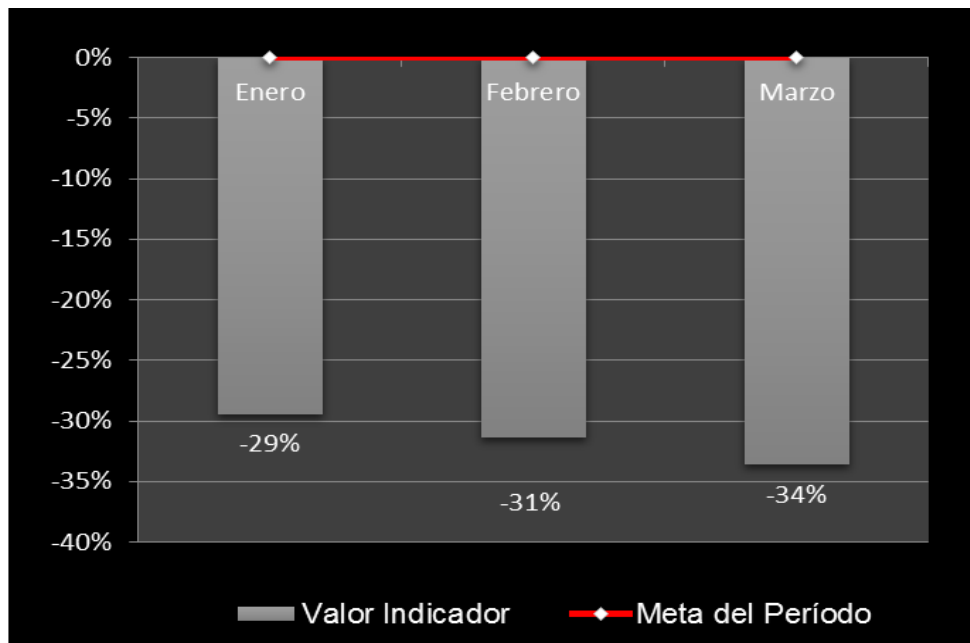
Este indicador se midió según las ventas del 2013 y 2014 de mismo periodo de estudio, evaluando el comportamiento. A continuación se presentan los resultados obtenidos en este indicador

Tabla 33 Resultados Indicador Comportamiento de las Ventas Mes a Mes

Período	Ventas 2013	Ventas 2014	Valor Indicador
Enero	7.501	5.576	-29%
Febrero	6.712	5.108	-31%
Marzo	5.458	4.085	-34%

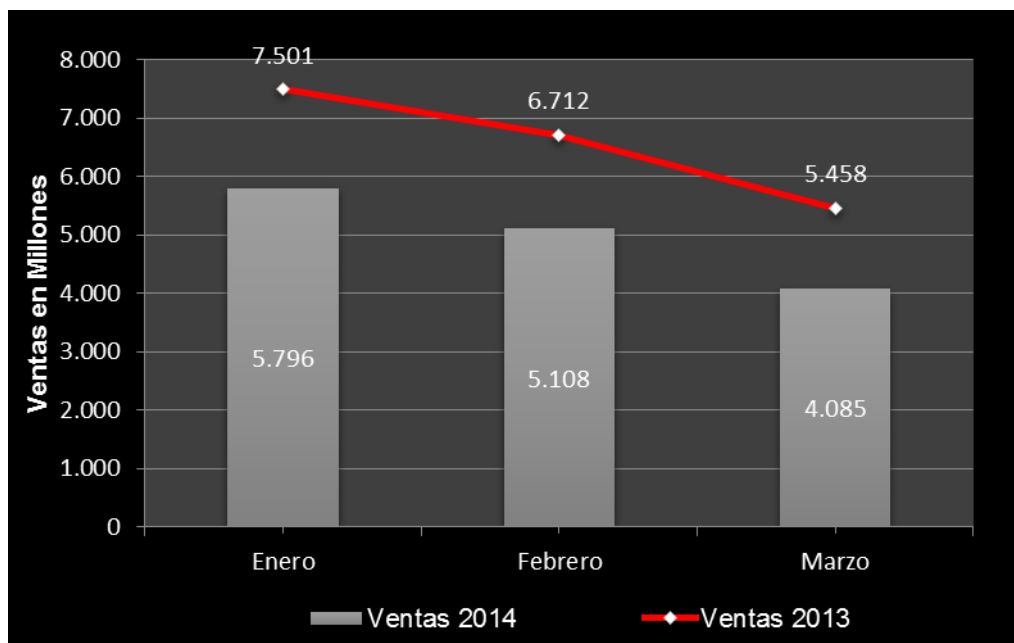
Fuente: Autor del Proyecto

Figura 27 Resultados Incremento de las Ventas 2014 - 2013



Fuente: Autor del Proyecto

Figura 28 Comportamiento de las Ventas 2013 - 2014



Fuente: Autor del Proyecto

Como se visualiza en las Tabla número 33 y en las figura 26 y 27, se tiene una tendencia decreciente en las ventas realizadas en el 2014, con respecto al año 2013. Este indicador refleja que las ventas están siendo inferiores a las realizadas en el año pasado.

5.7.1.4 Cumplimiento de las proyecciones de ventas: Corresponde al seguimiento y control de las proyecciones de ventas definidas por la gerencia comercial para el 2014. Este evalúa el cumplimiento de las ventas mes a mes en la tabla 34 se presentan las características del indicador.

Tabla 34 Características del Indicador Proyecciones de las Ventas

CARACTERISTICAS	DESCRIPCIÓN
Nombre del indicador	Cumplimiento de las Proyecciones de Ventas
Objetivo del Indicador	Verificar el cumplimiento de las ventas presupuestadas de los clientes nuevos
Formula	$\frac{\text{Ventas mes 2014}}{\text{Pronostico de Ventas}}$
Unidad de Medida	Porcentaje
Periodicidad	Mensual
Fuente de Información	Numerador: Consumo por líneas 2014 Denominador: Pronostico de Ventas 2014

Fuente: Autor del Proyecto

En la tabla 35 se visualiza la información de las proyecciones de ventas definidas por la Gerencia Comercial de COMERTEX S.A. y las ventas realizadas en los meses de enero, febrero y marzo. La meta del indicador en cada periodo es del 100%; cuando no se cumple con la meta del mes se debe acumular para el mes siguiente.

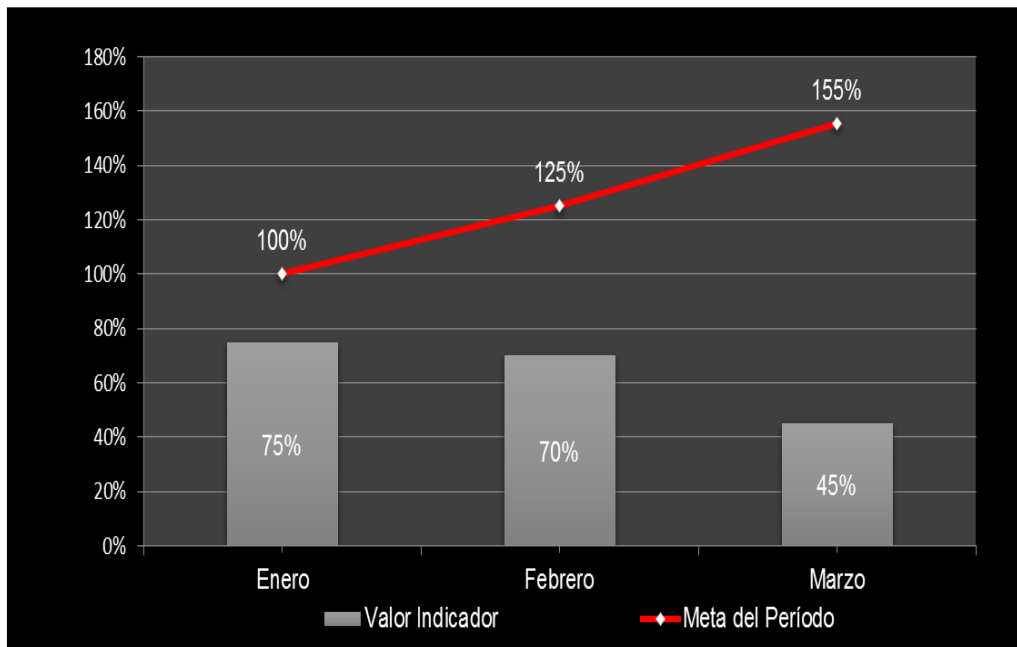
Tabla 35 Resultados Proyecciones de las Ventas

Período	Pronostico	Ventas	Valor Indicador	Meta del Período
Enero	7.756	5.596	75%	100%
Febrero	7.298	6.108	70%	125%
Marzo	9.002	4.085	45%	155%

Pronóstico y Ventas en Millones de Pesos.

Fuente: Autor del Proyecto

Figura 29 Resultados Proyecciones de las Ventas



Fuente: Autor del Proyecto

Los resultados arrojados de la medición del indicador permiten interpretar que las proyecciones de ventas no se están alcanzando llegando hasta el 75% de cumplimiento en el mes de enero y un cumplimiento 70% y 45% en el mes de febrero y marzo respectivamente.

5.7.1.5 Cumplimiento del presupuesto de clientes nuevos: Realiza el seguimiento de las ventas de los clientes nuevos y recuperados en el mes según las proyecciones del cupo de crédito asignado para captación de nuevos clientes. En este indicador se incluyen los clientes recuperados que corresponden a los que no tuvieron relación comercial con la empresa el año anterior.

Tabla 36 Características Cumplimiento del Presupuesto de Clientes Nuevos

CARACTERISTICAS	DESCRIPCIÓN
Nombre del indicador	Cumplimiento de clientes nuevos.
Objetivo del Indicador	Calcular y determinar el cumplimiento del presupuesto asignado como captación de nuevos clientes
Formula	$\frac{\text{Clientes Nuevos} + \text{Clientes Recuperados}}{\text{Cupo de credito asignado} \text{ capacion de Clientes}}$
Unidad de Medida	Porcentaje
Periodicidad	Mensual
Fuente de Información	Clientes Nuevos y Recuperados: Ventas 2014 Cupo de Crédito Asignado captación de Clientes: Pronostico de Ventas 2014

Fuente: Autor del Proyecto

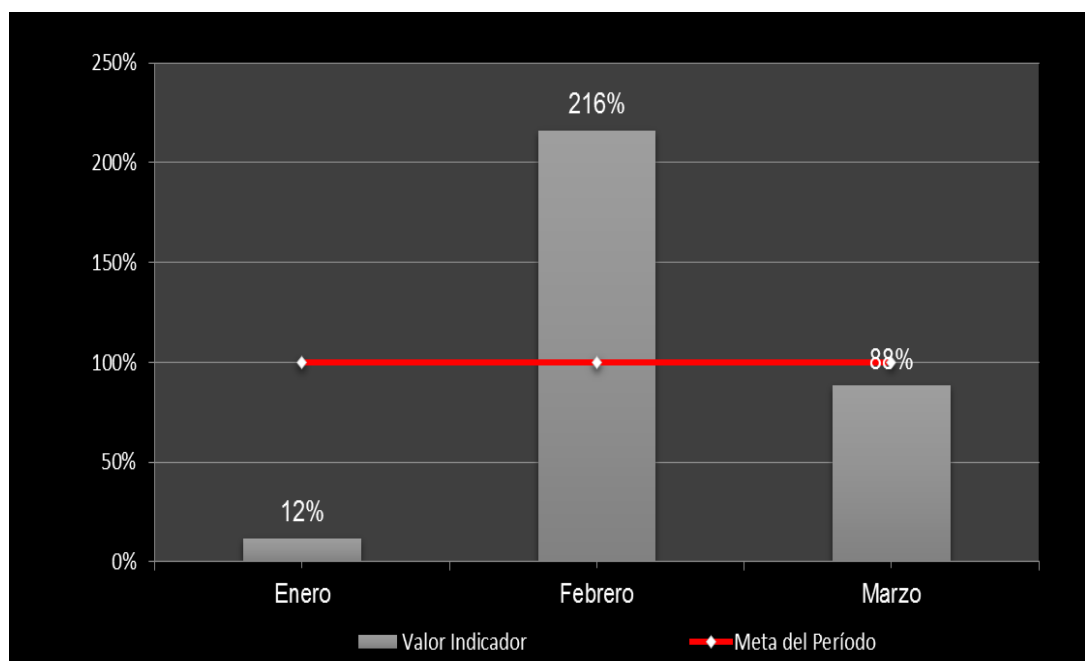
Con las ventas realizadas en el mes de enero, febrero y marzo del 2014 se verificaron los clientes que no tuvieron relación comercial con la empresa en el año 2013, procediendo seguidamente a identificar las compras que han realizado en el mes correspondiente, los resultados se presentan en la tabla 37.

Tabla 37 Resultados Indicador Presupuesto de Clientes Nuevos

Período	Presupuesto	Cliente Nuevo	Valor Indicador	Meta del Período
Enero	681	80	12%	100%
Febrero	826	1.784	216%	100%
Marzo	924	817	88%	100%

Fuente: Autor del Proyecto

Figura 30 Resultados Indicador Presupuesto de Clientes Nuevos



Fuente: Autor del Proyecto

Los resultados arrojados en este indicador de clientes nuevos, presenta un cumplimiento máximo del 216% en el mes de febrero, en comparación a otros meses este presupuesto no se han cumplido.

5.7.1.6 Efectividad comercial: Este indicador representa los gastos incurridos en la gerencia comercial en el periodo de estudio, con respecto a las ventas realizadas.

Tabla 38 Características del Indicador Efectividad Comercial

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
Nombre del indicador	Efectividad Comercial
Objetivo del Indicador	Controlar los gastos de la Gerencia Comerciales respecto a las ventas de periodo
Formula	$\frac{\text{Gastos Comerciales}}{\text{Ventas}}$
Unidad de Medida	Porcentaje
Periodicidad	Mensual
Fuente de Información	Numerador: Plantilla Gastos Por Gerencias Denominador: Ventas Por líneas Comercial

Fuente: Autor del Proyecto

Para calcular este indicador se utilizaron los gastos incurridos por la gerencia comercial y las ventas en el periodo de estudio. Estos gastos hacen relación a pasajes aéreos, viáticos y alimentación de los representantes de ventas, como también los gastos incurridos en publicidad y eventos. En la tabla 39 se presenta la información de los gastos y de la medición del indicador.

Tabla 39 Gastos Gerencia comercial

Gastos	Enero	Febrero	Marzo	Total general
Gastos de personal	276	214	220	710
Honorarios			1	1
Contribuciones y afiliaciones			15	15
Servicios	30	14	21	65
Gastos legales			0	0
Mantenimiento y reparaciones	2			2
Gastos de viaje	6	8	6	19
Diversos	8	14	22	44
Total general	322	249	284	855

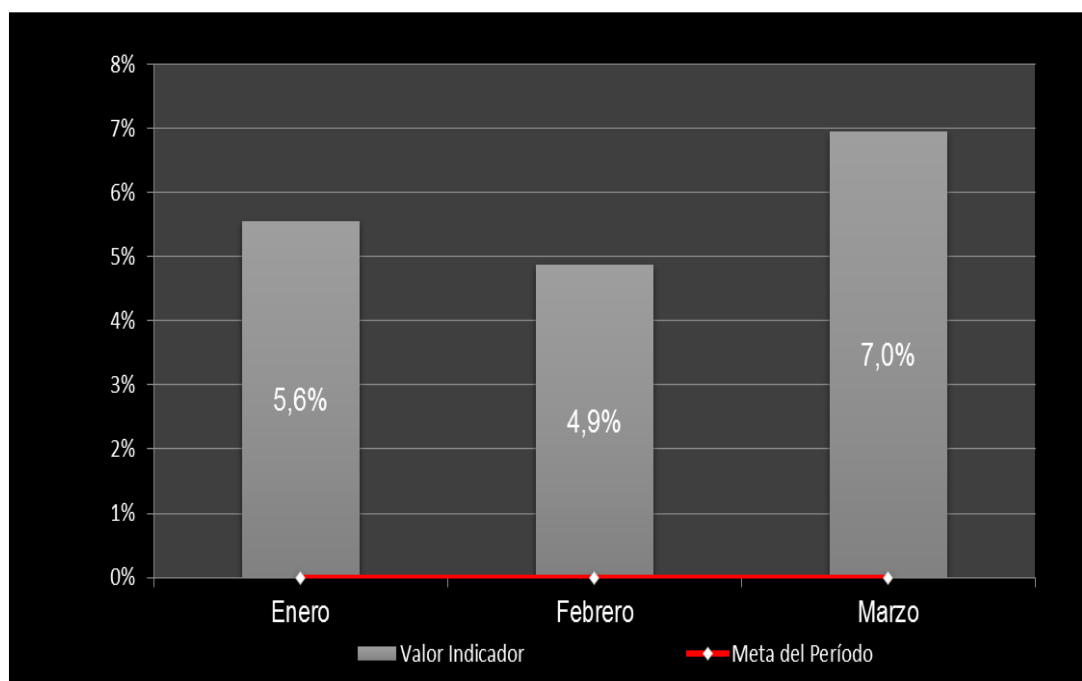
Fuente: Autor del Proyecto

Tabla 40 Resultados Indicador Efectividad Comercial

Período	Gastos	Ventas	Valor Indicador
Enero	322	5.596	5,6%
Febrero	249	6.108	4,9%
Marzo	284	4.085	7,0%

Fuente: Autor del Proyecto

Figura 31 Resultados Indicador Efectividad Comercial



Fuente: Autor del Proyecto

Los resultados de la efectividad de la gerencia comercial visualizada en la figura 31, permitiendo reflejar que en el mes de febrero los gastos incurridos fueron inferiores al de los otros meses, pero las ventas fueron las mayores de este año.

Con este indicador permite monitorear la relación de los gastos incurridos en la gerencia comercial, con las ventas generadas en el mismo mes.

5.7.2 Estudio de créditos: Cuando el cliente es nuevo o se requiere renovar un cupo de cartera, los reproceso o ineficiencias en éste pueden terminar generando demoras en los despachos. Un pedido que no tiene cupo de crédito no se libera y por lo tanto no continúa con el proceso de alistamiento. Se proponen los siguientes indicadores de gestión en esta etapa de estudio de crédito, actualmente no se pueden medir, pero si es importante.

5.7.2.1 Días de Aprobación de Solicitud: Este indicador permite evaluar el tiempo de aprobación de un nuevo cliente. Es importante para la gerencia comercial hacer el seguimiento del tiempo de aprobación de clientes nuevos que está considerado por la gerencia financiera en 3 días.

Gráfico 1 Características del Indicador Aprobación de Solicitud

CARACTERISTICAS	DESCRIPCIÓN
Nombre del indicador	Días de Aprobación de Solicitud
Objetivo del Indicador	Controlar el tiempo Promedio entre la recepción de la solicitud de crédito y la fecha de liberación del pedido
Formula	<i>Promedio dias de Solicitud</i>
Unidad de Medida	Días
Periodicidad	Mensual

Fuente: Autor del Proyecto

5.7.2.2 Solicitud de Crédito Perfectas: Determina el estado de las solicitudes de crédito totales que fueron pasadas en el mes y si fueron aprobadas por SUFICOM.

Grafico 2 Características del indicador Solicitudes de Crédito Perfectas

CARACTERISTICAS	DESCRIPCIÓN
Nombre del indicador	Días de Aprobación de Solicitud
Objetivo del Indicador	Controlar el tiempo Promedio entre la recepción de la solicitud de crédito y la fecha de liberación del pedido
Formula	<i>Promedio dias de Solicitud</i>
Unidad de Medida	Días
Periodicidad	Mensual

Fuente: Autor del Proyecto

Los indicadores del estudio de crédito fueron propuestos para su medición y permita monitorear los indicadores ante los comerciales como los financieros. Actualmente no existe un control es estos indicadores y no se dispone de información para realizar la medición.

6. CONCLUSIONES

- El diagnóstico enfocado en la revisión del proceso comercial permitió determinar desconocimiento de los procedimientos comerciales y de actividades que no generan valor a la organización.
- Se realizó la definición de los perfiles de los representantes de ventas para cada una de las unidades de negocio, definiendo las competencias y de las capacidades requeridas.
- COMERTEX S.A cuenta con una base de datos de clientes sólida y diversificada, información que es base fundamental para la identificación y seguimiento de los clientes activos e inactivos que posee la empresa y también es el insumo principal para el CRM.
- La cantidad de clientes inactivos representado por el 50.3% del total de los clientes, con una capacidad adquisitiva del 31.3%, demuestra que los comerciales están descuidando a una población que puede generar ingresos para la compañía y que no está siendo atendida.
- El conocimiento del cliente juega un papel fundamental en la generación de nuevos negocios y en este aspecto el uso de sistemas de información y de herramientas estadísticas, permitirán la obtención de información más detallada de los clientes.
- El parámetro de tiempo requerido por el cliente, es un requisito cuando los representantes de ventas registran la orden del cliente, en la actualidad este parámetro no es debidamente diligenciado por lo tanto no se puede estimar el cumplimiento de los pedidos.
- Los proveedores como primer eslabón de la cadena de valor requieren seguimiento en el cumplimiento de las órdenes en las cantidades y tiempos de entrega, permitiendo cumplir la promesa de servicio al cliente.

- El CRM permitirá gestionar las visitas realizadas por los representantes de ventas, programando las visitas y realizando el seguimiento por parte de los subgerentes de las unidades de negocio.
- Actualmente se cuenta con información del cliente almacenada en el sistema de información ERP, esta información debe ser depurada en las bases de datos y que alimente la plataforma del CRM.
- Las estrategias propuestas en la de alineación permitirá establecer el cumplimiento de los objetivos financieros en las que esta direccionado la empresa.
- Los indicadores propuestos permitirán medir y controlar el estado de la gerencia comercial en un tiempo determinado, permitiendo la toma de decisiones de los comerciales y tomar actividades de mercadeo que apoyen el proceso.
- Los indicadores propuestos en la gerencia comercial y en la gerencia financiera permitirán monitorear el comportamiento del área en relación con los resultados generados en el periodo. Estos indicadores fueron tenidos en cuenta para la integración de los indicadores que tendrá el CRM adquirido por la empresa y que será alimentado con la información almacenada por el sistema.

7. RECOMENDACIONES

- Comertex S.A debe realizar la depuración de los datos de los clientes almacenados en el sistema de información ERP, con el fin poder realizar la identificación de los clientes inactivos que actualmente existan y que representan una oportunidad de mercado.
- El enfoque de orientación al cliente es fundamental para la generación de valor, Comertex S.A debe capturar la mayor cantidad de datos de los clientes, tendencias de compra, productos adquiridos, capacidad de compra y satisfacción del cliente.
- Realizar seguimiento a la programación de las visitas a los clientes, realizada por los representantes de ventas y que permiten la atención oportuna de las necesidades de compra.
- Se debe establecer una política de incentivos para los representantes de ventas según el cumplimiento del presupuesto de las ventas asignadas. Así se motivara a los comerciales para que cumplan con las expectativas y puedan acceder a un incentivo adicional.
- La compañía debe promover capacitaciones para los representantes de ventas donde se instruya en atención al cliente, técnicas de ventas y las nuevas tendencias en el portafolio de productos.
- Los indicadores deben ser monitoreados permanentemente, con el fin de realizar seguimiento de las metas propuestas, en ventas y utilidad.

BIBLIOGRAFIA

ÁNGELES, María; SANTILLÁN, Angélica. Minería de datos: Concepto, características, estructura y aplicaciones. [en línea]. [consultado 5 de abr. 2012]. Disponible en <<http://www.ejournal.unam.mx/rca/190/RCA19007.pdf>>

BALACHANDRAN, S Customer- driven services management. Sage Publications

BELTRAN Jaramillo, Jesús M. Indicadores de gestión Herramientas para mejorar la productividad. 2da edición. Santa Fe de Bogotá: 3R editores, 1998. p. 35-37. ISBN 958-8017-00-9.

CASTAÑEDA, José; RODRIGUEZ, Miguel. La minería de datos como herramienta de marketing: Delimitación y medidas evaluación del resultado. [en línea]. [consultado 5 abr. 2012]. Disponible en <http://www.ugr.es/~jalberto/Investigacion/Casta_eda4.pdf>

DAVID, Fred R. En: Conceptos de administración estratégica. Décimo primera edición. Naucalpanu de Járez, Estado de México: Editorial Pearson Educación, 2008. p. 152,153.

DRUCKER, Peter. The practice of management Classic Drucker Collection Edition. ESTADOS UNIDOS: REVISED EDITION, 2007. p.

GARCIA Valcárcel, Ignacio. Gestión de la Relación con los Clientes. Madrid, FC Editorial, 434 p

HERNÁNDEZ, José; RAMIREZ, María y FERRI, César. Introducción a la Minería de Datos: Madrid. Pearson Education, 2004. 680 p

HITT, Michael A., HOSKISSON, Robert E. y IRELAND, R. Duane. Administración estratégica, 5 ed. Bogota, Thomson, 204, 436p

KOTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control, 8 ed

KINNEAR, Thomas C. y TAYLOR, James R. investigación de mercados. 5 ed. Mexico, Mc Graww Hill, 1998, 859 p.

MCLEOD Raymond. En: Sistemas de información gerencial. Séptima edición. México: Pearson Educación, 2000. p. 199-204. ISBN: 970-17-0255-7.

PORTER, Michael E. ¿Qué es la Estrategia?. Harvard Business Review, Diciembre del 2011

VIDAL, Ignasi. Como conquistar el mercado con una estrategia CRM. Madrid

Anexo. A Descripción General de la Empresa

RESEÑA HISTÓRICA

El 7 de noviembre de 1.974 fue fundada en la ciudad de Bucaramanga la que actualmente es una de las mejores empresas distribuidoras de productos textiles de Colombia. El surgimiento de esta empresa se vio motivado por la necesidad que percibieron sus creadores de fortalecer uno de los sectores más ricos de la economía del país, visualizando en Santander una de las mejores plazas para aprovechar esta oportunidad.

Comertex es una empresa consolidada con un grupo de empresas familiares que se fusionaron hacia el año 2004, en las ciudades de Bogotá, Cali y Pereira. En la actualidad Comertex S.A. cuenta con dos Centros de distribución ubicados en Bucaramanga y Bogotá, el CEDI oriente cuenta con una infraestructura moderna ubicada en la zona industrial de Girón en la carrera 17 autopista Palenque – Chimitá N° 60– 170 donde funcionan cinco de sus líneas comerciales, departamento administrativo y su centro de distribución logístico. En esta sede los productos de las líneas son almacenados en una gran bodega con el fin de brindar a sus clientes mayor abastecimiento y buen manejo de sus productos. Además posee en Bucaramanga los principales puntos comerciales donde funcionan sus seis líneas, logrando así satisfacer la gran demanda generada en el sector.

IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

COMERTEX S.A. es una empresa comercializadora con cobertura a nivel nacional, dedicada a la comercialización de insumos para la confección, calzado y vestuario.

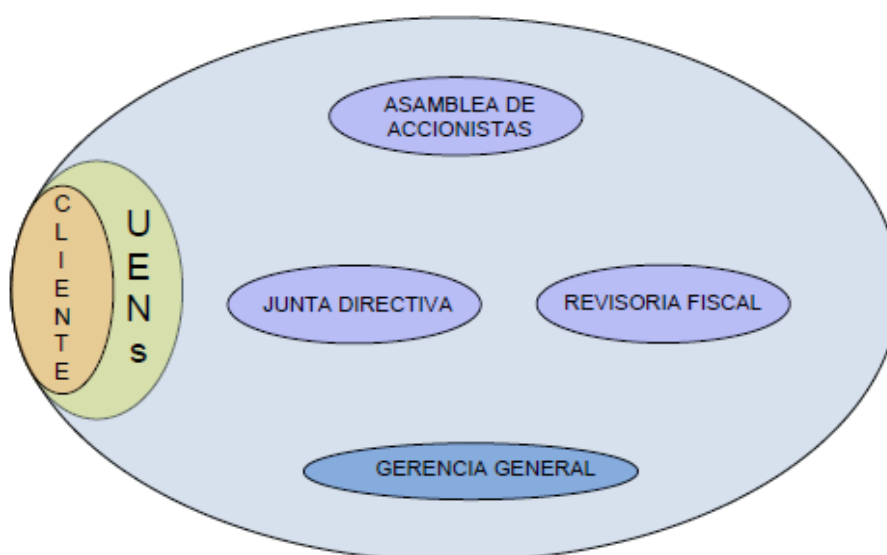
CONSTITUCIÓN Y REGISTRO

Se encuentra constituida como sociedad anónima. Esta compañía fue constituida el 7 de noviembre de 1974 y se encuentra identificada con el 890.204.797-7 con representante legal el señor Rogelio Botero Machado.

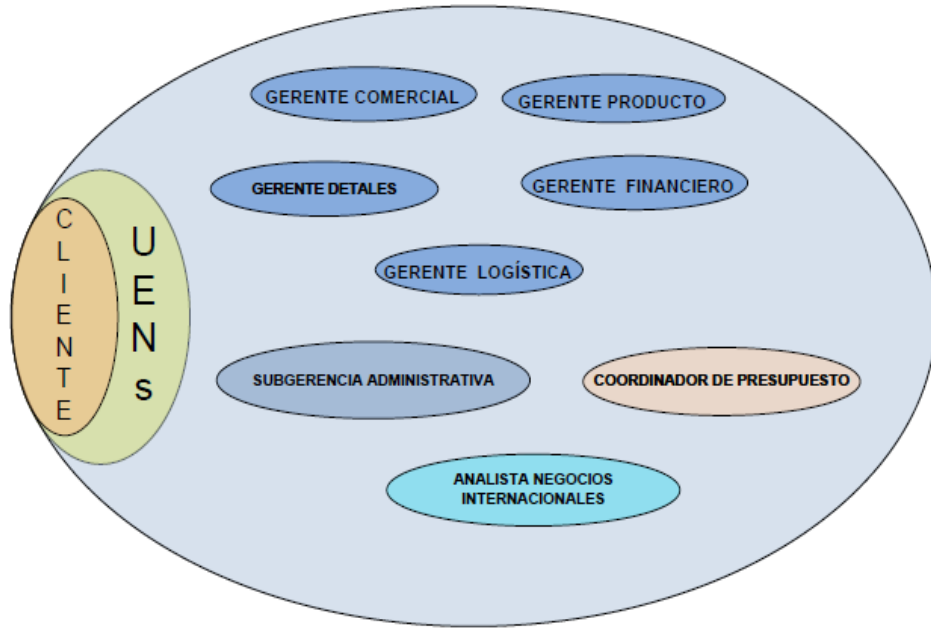
Anexo. B Mapa De Procesos Comertex S.A.



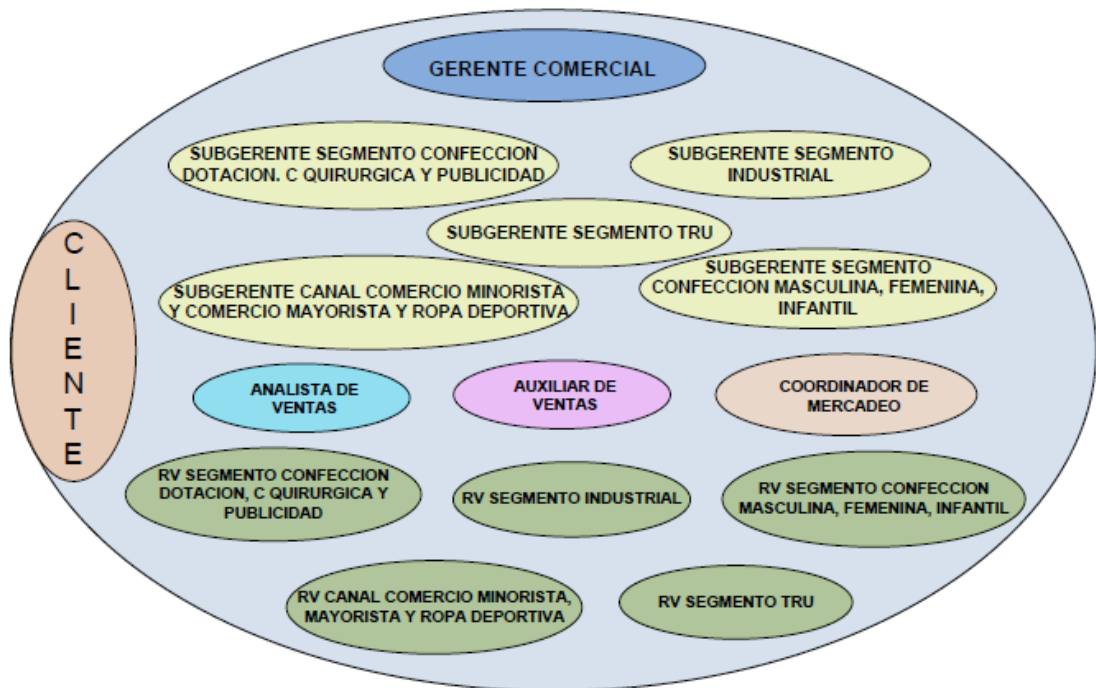
Anexo. C Estructura Organizacional Comertex S.A.



Gerencia General Comertex S.A.



Gerencia Comercial Comertex S.A.



Anexo. D Descripción Del Proceso De Aprovisionamiento

El proceso de compra inicia con el análisis del histórico de ventas de cada producto, de acuerdo al cual el gerente de compras pasa al gerente comercial una proyección estimada por referencia, posteriormente revisa y ajusta dichas proyecciones de acuerdo a criterios cualitativos del mercado.

Con base en las proyecciones de venta, se procede a realizar la programación de las compras mediante el uso y análisis de una herramienta en Excel *Análisis Mínimo de Compra2* diseñada por el gerente del área, donde se encuentra información relacionada con el tiempo de reposición del proveedor, frecuencia de pedidos, existencias actuales en inventario, pedidos en tránsito y pedidos en backorder. La herramienta determina la cantidad a pedir, que se encuentra sujeta a modificaciones del analista. De acuerdo a la programación, se procede a realizar las respectivas órdenes de compra.

Es importante mencionar que aunque las programaciones se efectúan una vez a la semana, diariamente se realiza la revisión y análisis del nivel de inventario de la mercancía, y de ser necesario se programa nuevamente.

Una vez se ha realizado la programación, se montan las órdenes de compra en SEVEN, se exportan en archivo PDF, se envían por correo electrónico a los proveedores quienes finalmente deben confirmar la recepción de la orden manifestando su acuerdo con las condiciones especificadas.

En el caso de productos de moda no se realizan programaciones de compra. De acuerdo a la interacción entre las áreas de desarrollo y comercial, se definen las proyecciones correspondientes y se hace la solicitud al gerente de compras, quien se encarga de gestionar la adquisición de dichos productos.

Existe finalmente un tipo de compra adicional que hace referencia a despachos directos desde el proveedor hacia el cliente, relacionado a un acuerdo comercial específico previamente establecido con los proveedores. Los

denominados despachos directos ocurren cuando el vendedor monta un pedido donde especifica que el despacho debe realizarse directamente desde el proveedor al cliente y solicita realizar la orden de compra.

Actualmente Comertex S.A. solo realiza éste tipo de compra con tres de sus proveedores debido a las cláusulas de confidencialidad que esto implica.

La trazabilidad de la mercancía una vez aplicada la orden se verifica manualmente. El analista de compras confirma la disponibilidad de la mercancía en el inventario de SEVEN, y contrasta la mercancía existente con las órdenes que deberían haber ingresado al sistema. Con ésta información de pedidos atrasados se procede a contactar al proveedor, cuestionar el retraso y gestionar el despacho.

Una vez llega la mercancía, el área de logística se encarga de hacer el ingreso al sistema, en caso de existir alguna inconsistencia en la información de la orden, se notifica al área de compras, que se encarga de realizar las modificaciones necesarias.

Anexo. E Descripción Del Proceso De Almacenamiento

El proceso inicia con la llegada de la mercancía procedente de los proveedores. Inmediatamente un auxiliar de recepción verifica que la orden de compra que acompaña la remisión del proveedor no esté anulada en el sistema; y recibe toda la documentación que viene con la mercancía (remisión, lista de empaque, factura y guía de la transportadora). El vehículo se ubica en uno de los muelles y se procede a descargar los productos para posteriormente trasladarlos a la zona de inspección.

Adicionalmente para el caso de mercancía importada se incluyen en la recepción algunas actividades adicionales como evidencia fotográfica del contenedor y de la placa del vehículo, verificación de ondulaciones y precintos, y finalmente se realiza la verificación de documentos.

Una vez la mercancía se encuentra en la zona de inspección se realiza una evaluación detallada a cargo del auxiliar de bodega donde se compara la remisión o factura del proveedor contra la mercancía física. Luego el auxiliar de logística realiza la entrada de la mercancía a SEVEN en estado no aplicado, donde compara la remisión del proveedor con la orden de compra. Si existe una diferencia mayor al 20% por referencia en la cantidad solicitada, el sistema no permite hacer cambios y debe notificar al auxiliar de compras para que gestione el reclamo respectivo, si la diferencia no es considerable el auxiliar de compras genera una nueva orden. Seguidamente se aplica la entrada, se imprimen y colocan los tickets a la mercancía.

Finalmente, la mercancía es almacenada. El almacenamiento en Comertex S.A se realiza por posición fija, dependiendo de la línea de producto y considerando el código del producto, color, tamaño, peso, y volumen.

Anexo. F Proceso De Alistamiento De Pedidos O Picking

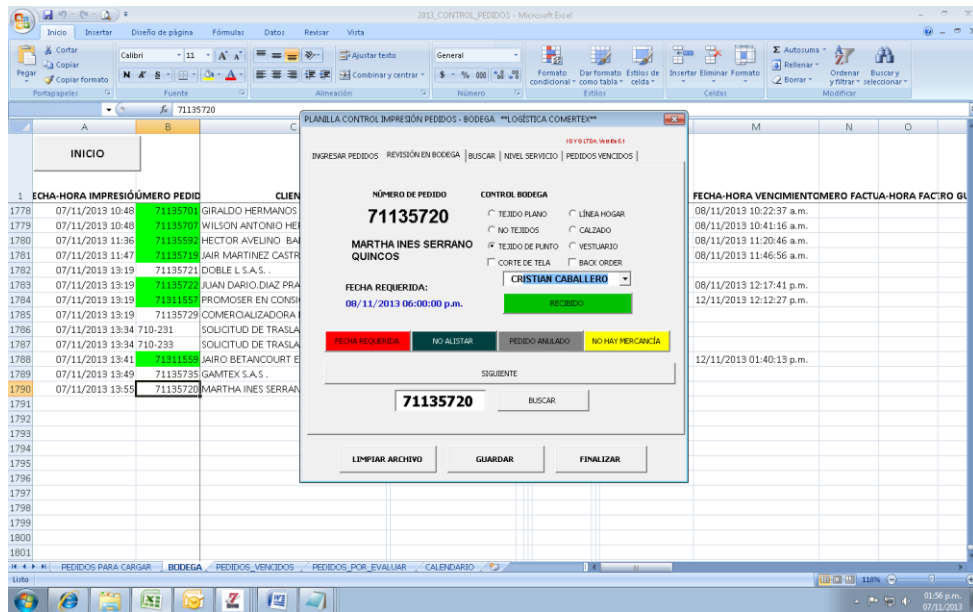
El proceso de alistamiento de pedidos está compuesto por seis actividades principales que son: impresión de los pedidos y cargue de los mismos en una macro *Control de Pedidos*, alistamiento, facturación, revisión del pedido, diligenciar la guía y revisión del despacho. El proceso inicia con la impresión de los pedidos. La actividad es realizada por el supervisor del CEDI y es ejecutada constantemente de acuerdo al flujo de trabajo. El trabajador ingresa al sistema de información SEVEN, hace la búsqueda de los pedidos en estado grabado que indica que están liberados, los ordena por consecutivo y genera un reporte en Excel. De igual forma se imprimen las solicitudes de almacenes de Comertex S.A. y las muestras que se envían a clientes y representantes de ventas.

El supervisor del CEDI es quien realiza el cargue de los pedidos en la macro *Control de Pedidos*, herramienta que permite contar oportunamente con información utilizada para monitorear los pedidos como la fecha de despacho, fecha de facturación, nivel de servicio, auxiliar encargado del alistamiento, estado, etc. El supervisor importa el archivo a la macro *Control de Pedidos* como se puede observar en la ilustración 7 y clasifica los pedidos de acuerdo al estado en que se encuentran. El programa identifica dicho estado con colores donde el color rojo indica que el cliente requiere la mercancía para una fecha posterior, verde para los que serán alistados el mismo día, amarillo son los pedidos que toca realizar backorder, gris para los pedidos anulados y verde oscuro para los pedidos que aún no se alistán porque hace falta algún dato del cliente. A continuación el supervisor del CEDI asigna a cada pedido el auxiliar de bodega que realizará el alistamiento, y señala si requiere corte.

Los auxiliares de bodega en el alistamiento de los pedidos, son asignados a cualquiera de las líneas debido a que todos están calificados¹⁵.

¹⁵ Según Néstor Raúl Ortiz Pimiento "Aquel de quien se reconoce tiene las aptitudes físicas necesarias y que posee la requerida inteligencia e instrucción y que ha adquirido destreza y

Figura 32 Macro control de pedidos



Para el caso de las materias primas o producto terminado el auxiliar de bodega A se dirige al lugar donde se encuentran los productos y dependiendo de variables tales como el peso de la mercancía y la ubicación en la estantería utiliza montacargas, elevadores o porta estibas de tal modo que se facilite la extracción de los productos. Se procede al alistamiento del pedido y cabe mencionar que para disminuir los costos del flete algunos productos se agrupan en líos para no manejar varias unidades, disminuyendo la cuota de manejo y se protegen con un nuevo empaque. Luego busca una estiba, apila la mercancía sobre ésta, verifica cantidades, códigos y la presentación del producto.

Después el auxiliar de bodega A genera una tirilla con una sumadora que se adjunta al pedido en la cual especifica fecha, discrimina cantidades por rollo (o bultos de lámina en línea no tejidos), total de unidades y número del pedido. La tirilla facilita la facturación, se utiliza para la revisión de lo facturado con los productos alistados, verificar el número de piezas en el momento de despacho de la mercancía y sirve de guía al cliente cuando recibe la mercancía. Luego se dirige a la zona administrativa del CEDI para solicitar la facturación y la

conocimientos necesarios para efectuar el trabajo según normas satisfactorias de seguridad cantidad y calidad”.

creación de los rótulos de despacho. Estas actividades se realizan por el auxiliar de logística quien ingresa al sistema, digita los ítems del pedido e imprime la factura, luego crea los rótulos y los entrega al supervisor para que él los entregue al auxiliar de bodega A. El auxiliar de bodega A regresa al lugar de la mercancía estibada y la lleva a la zona de despacho. Un auxiliar de bodega B recibe la factura, verifica que lo alistado corresponda a lo facturado y que la información del cliente esté correctamente diligenciada en caso de diferencia para que se genere una nota crédito al cliente, también diligencia el peso de la mercancía que se va a despachar para controlar el valor del flete y llevar un control en caso de devoluciones.

En caso que el pedido requiera corte, luego de estibar los productos se trasladan hasta la zona de corte por el mismo auxiliar con ayuda del porta estibas mecánico. Allí se desempaca el rollo de tela y se dispone en la máquina para cortar la cantidad solicitada. Después se empaca la tela cortada y su excedente en bolsas plásticas por separado y el auxiliar de bodega A se dirige hasta la zona administrativa del centro de distribución donde solicita la creación de los nuevos tiquetes con el código y las nuevas cantidades. A continuación los coloca sobre los rollos, marca la mercancía a despachar, elabora la tirilla y solicita la generación de la factura del pedido. Luego los estiba y los traslada a la zona de despacho.

El alistamiento en las líneas de calzado, hogar y vestuario (PT) puede ser en prepack (cajas, paquetes, etc.) o en unidades, e inicia con la localización de los productos. Si el pedido es prepack se estiba, se rotula y se lleva el registro a facturación. Si el pedido se hace por unidades, deben tomarse una por una hasta completar el pedido. Para facilitar esta actividad los auxiliares de bodega pueden valerse de carritos similares a los de supermercados, los transportan a la zona de empaque y después llevan el pedido a facturación. Una vez facturados, otro auxiliar de bodega B de la línea empaqueta y revisa la remisión ver sus la mercancía alistada. Tanto los pedidos prepack como los pedidos por unidades son llevados a la zona de despacho donde el auxiliar de bodega B

revisa la factura. Para materias primas y producto terminado, después de revisar y cifrar el peso de los productos, el auxiliar de bodega B lleva la factura a la zona administrativa del centro de distribución, donde el auxiliar de logística elabora las guías de la transportadora. Estas son entregadas al auxiliar de montacargas horizontal para que lleve los productos desde la zona de despacho hasta el muelle. Entonces un auxiliar de bodega C verifica unidades de empaque (líos, bultos, cajas, rollos) y hace la entrega de los productos a la transportadora quien le hace llegar el pedido al cliente.

Los alistamientos se tienen en cuenta por tipos de pedido, esporádicamente se de más de dos líneas para grandes superficies, en la tabla 41 se pueden visualizar los diferentes tipos de pedido.

Tabla 41 Tipos de pedido

TIPO DE PEDIDOS	
Tela	Rollos de índigo
	Rollos livianos
Calzado	Cajas completas (prepacks)
	Pares sueltos
Laminas	Bulto completo
	Laminas sueltas
Calidades	

Rollos de índigo: Pertenece a la línea de materia prima, se diferencia de las demás porque su peso está entre 60k – 100 k, se necesita que el operario realice más fuerza para su alistamiento, por lo general este producto se encuentra en el primer o segundo nivel.

Rollos livianos: Pertenece a la línea de materia prima y son rollos de aproximadamente 8k-30k y solo es necesario un operario para su alistamiento.

Calzado: El calzado pertenece a la línea de producto terminado y se puede presentar alistamiento de dos formas el primero si son cajas completas o prepacks donde los proveedores envían cajas con un solo producto en diferentes tallas preseleccionadas por él y así mismo se despachan por parte de Comertex, y segundo si son pares sueltos los proveedores envían cajas de un solo modelo, el mismo número y en alistamiento se ofertan como el cliente lo solicite, el proceso de alistamiento de la línea calzado tiene una parte fundamental que es el alistamiento par por par y realizar de nuevo el pack.

Calidades: Es una estrategia de Comertex para atraer nuevos clientes, consiste en la venta de telares de calidad B o C en pequeñas cantidades, los clientes que mas solicitan este tipo de telares son pequeños confeccionistas.

Anexo. G Descripción Del Proceso De Distribución

El proceso inicia con la descarga del pedido en estado grabado, para posteriormente efectuar el picking de la mercancía en SEVEN. Enseguida se envían los pedidos al supervisor del centro de distribución, quien los relaciona en la macro de *Control de Pedidos*¹⁶ y les asigna un auxiliar de bodega para que se realice el alistamiento de la mercancía.

Una vez se tiene el pedido, se inicia la búsqueda de la mercancía en la estantería y dependiendo de variables tales como el peso de la mercancía y la ubicación en la estantería (altura), se utiliza el montacargas o el elevador con el fin de facilitar la extracción de los productos. Luego, se apila la mercancía sobre una estiba, verificando cantidades, códigos, presentación del producto y si se requiere, cambios en la unidad de empaque. Los cambios en la unidad de empaque incluyen corte para la materia prima, y prepack, cajas, paquetes, o estuches para producto terminado.

Cuando el pedido se encuentra empacado, se solicita la facturación. Posteriormente, la mercancía es estibada y llevada a la zona de despacho. Allí se realiza una comparación de la remisión contra la mercancía física y se reportan inconsistencias en caso de diferencia. Luego los productos son pesados en una báscula para regular el valor del flete y llevar un control en caso de devoluciones.

Finalmente la mercancía es entregada a la transportadora correspondiente, quien le hace llegar el pedido al cliente. A pesar de que el transporte es realizado por terceros, Comertex S.A. lleva un control de los despachos para garantizar un nivel de servicio adecuado a los clientes, según los tiempos de entrega acordados con la transportadora.

¹⁶ Para mayor detalle diríjase al subcapítulo 7.3. Análisis de las herramientas de información.

Anexo. H Distribución Zonas Geográficas

Correría	Ciudad
Barranquilla	Baranoa
	Barranquilla
	Malambo
	Palmar de varela
	Sabanagrande
	Soledad
Bogota d.c	Bogotá d.c
	Chía
	Facatativá
	Funza
	Madrid
	Mosquera
	Soacha
	Suba
	Tabio
	Tocancipa
	Villeta
	Zipaquirá
Bucaramanga	Bucaramanga
	Florida blanca
	Lebrija
	Piedecuesta
	San Juan de Giron
Cali	Buga
	Cali
	Candelaria
	Cartago
	El cerrito
	Jamundí

Correría	Ciudad
	Palmira
	Tuluá
	Yumbo
Cúcuta	Bucarasica
	Cúcuta
	La esperanza
	Los patios
	Pamplona
Ibagué	Ibagué
Medellín	Bello
	Caldas
	Carmen de viboral
	Envigado
	Itagüí
	La ceja
	La estrella
	Marinilla
	Medellín
	Peñol
	Rionegro
Sabaneta	
Pereira	Dos quebradas
	Pereira
	Santa rosa de cabal
Correría n.1 Santander y sur de cesar	Aguachica
	Barbosa
	Barrancabermeja
	Charala

Correría	Ciudad
	Coromoro
	Ocaña
	San alberto
	San gil
	San Vicente de chucuri
	Socorro
	Valle de san José
	Valledupar
Correría n.2 costa	Bosconia
	Cartagena
	Cerete
	Chinu
	Corozal
	El banco
	Fundación
	Magangué
	Maicao
	Montería
	Planeta rica
	Riohacha
	Santa marta
	Sincelejo
Turbaco	
Correría n.3 eje cafetero	Ansermanuevo
	Armenia
	Chinchiná
	Circasia
	La tebaida
	Manizales

Correría	Ciudad
	Pensilvania
	Quimbaya
	Villa maria
	Zarzal
Correría n.4 llanos y boyacá	Acacias
	Aguazul
	Arauca
	Cgena chaira
	Chiquinquirá
	Duitama
	Granada
	Hato corozal
	Pauna
	Paz de ariporo
	Puerto lopez
	Saravena
	Sogamoso
	Tame
Tunja	
Villavicencio	
Yopal	
Correría n.5. Huila, casanare, sur c/mca	Campoalegre
	El doncello
	El paujil
	Espinal
	Flandes
	Florencia
	Fusagasuga
	Garzón
Gigante	

Correría	Ciudad
	Girardot
	Guadalupe
	La plata
	Melgar
	Neiva
	Palermo
	Pitalito
	Puerto rico
	Rivera
	San Agustín
	San José de isnos
	San vicente del caguan
	Timana
Correría n.6. Sur de Colombia	Mocoa
	Pasto
	Popayán
	Puerto asis

Correría	Ciudad
	Puerto tejada
	Tumaco
Correría n.7. Antioquia	Apartado
	Carepa
	Caucasia
	Chigorodo
	Puerto berrio
	Quibdo
	Turbo
Correría n.8 Ibagué alrededores	Yurumal
	Ambalema
	Honda
	La dorada
	Libano
	Mariquita
	Puerto Boyacá
Otros	Leticia

Anexo. I Clientes Activos Por Unidad De Negocio Y Segmento

UDN	Segmento	No. Clientes	Cupo Aprobado	Total Ventas	Total Utilidad	Total %Rentabilidad
Canal Mayorista		129	12.905	8.301	931	11,22%
	Comercio Mayorista MP	60	8.851	7.067	718	10,17%
	Mayoristas PT	69	4.054	1.235	213	17,22%
Canal Minorista		553	15.907	9.265	1.609	17,36%
	Comercio Minorista MP	309	9.571	7.084	1.040	14,68%
	Comercio PT	234	3.086	1.001	242	24,15%
	Grandes Superficies PT	10	3.250	1.180	327	27,69%
Confección Dotaciones		281	13.332	14.082	1.864	13,24%
	Confecciones Dotaciones - MP	229	11.464	11.112	1.328	11,95%
	Confecciones Quirúrgica - MP	52	1.868	2.970	536	18,04%
Confección Vestuario		600	40.636	32.996	4.252	12,89%
	Confecciones Femenina - MP	193	13.913	14.845	1.920	12,94%
	Confecciones Infantil - MP	154	8.974	4.286	625	14,57%
	Confecciones Masculina - MP	192	15.147	11.566	1.444	12,48%
	Confecciones Ropa deportiva - MP	61	2.603	2.300	264	11,46%
Industrial		157	13.759	9.521	1.275	13,39%
	Industrial MP	135	13.077	9.252	1.221	13,20%
	Publicidad MP	22	682	269	54	19,99%
Total general		1720	96.538	74.165	9.931	13,39%

Figura 33 Resultados Clientes Activos Por Unidad de Negocio

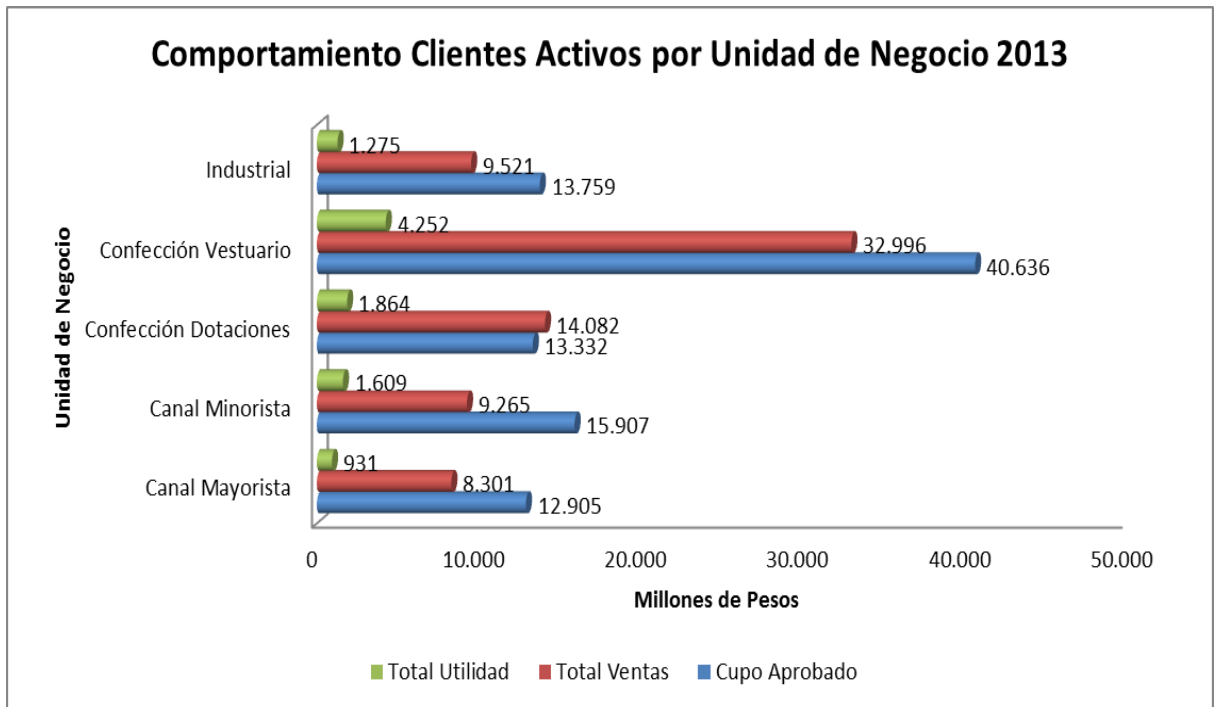
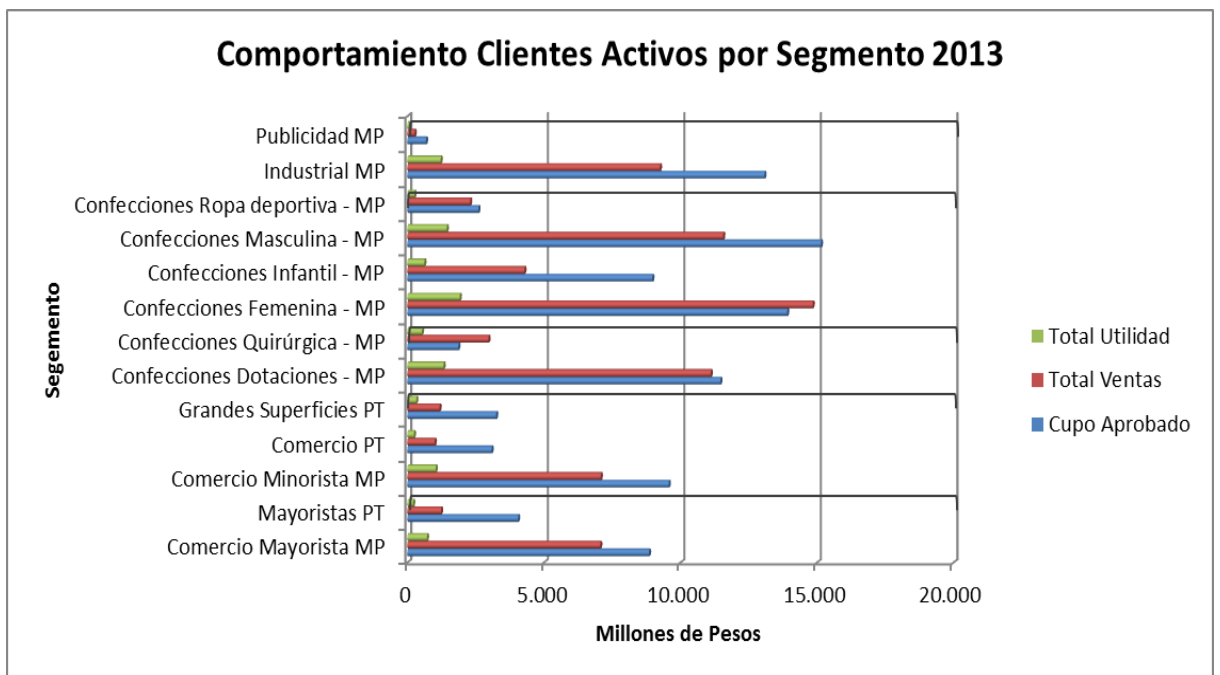


Figura 34 Resultados Clientes Activos por segmento 2013



Anexo. J Clientes Inactivos Por Unidad De Negocio Y Segmento

Tabla 42 Clientes Inactivos 2013

UDN	Segmento	No. Clientes	Cupo Aprobado
Canal Mayorista		191	8.276
	Comercio Mayorista MP	62	3.447
	Mayoristas PT	129	4.829
Canal Minorista		845	11.674
	Comercio Minorista MP	216	3.632
	Comercio PT	618	5.992
	Grandes Superficies PT	11	2.050
Confección Dotaciones		124	1.923
	Confecciones Dotaciones - MP	108	1.852
	Confecciones Quirúrgica - MP	16	71
Confección Vestuario		447	16.908
	Confecciones Femenina - MP	160	5.985
	Confecciones Infantil - MP	106	3.479
	Confecciones Masculina - MP	158	6.910
	Confecciones Ropa deportiva - MP	23	534
Industrial		130	5.253
	Industrial MP	97	4.269
	Publicidad MP	33	984
Total general		1737	44.034

Figura 35 Numero Clientes Inactivos por Unidad de Negocio

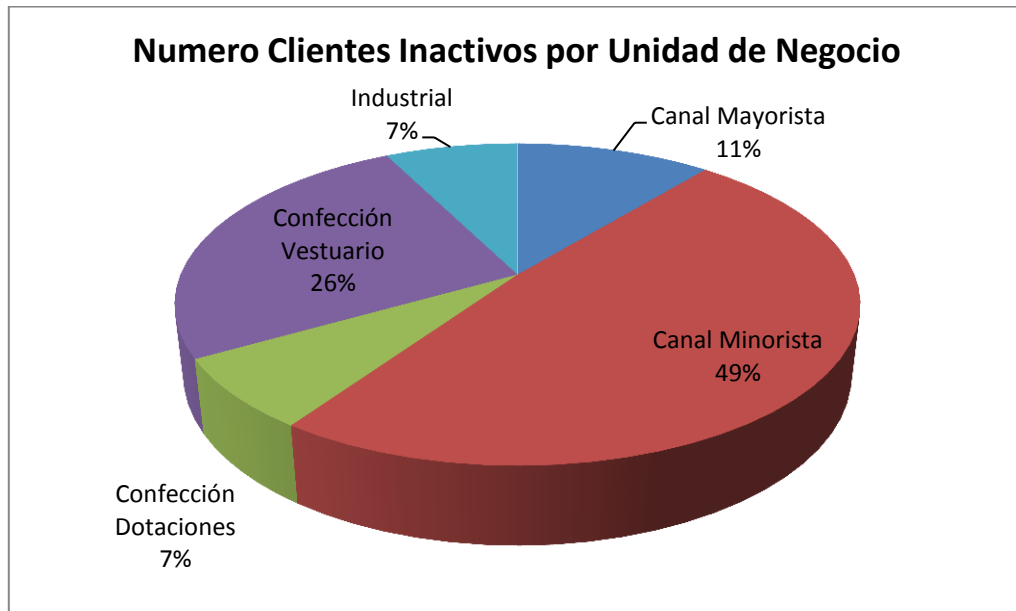


Figura 36 Cupo de Crédito por Unidad de Negocio.

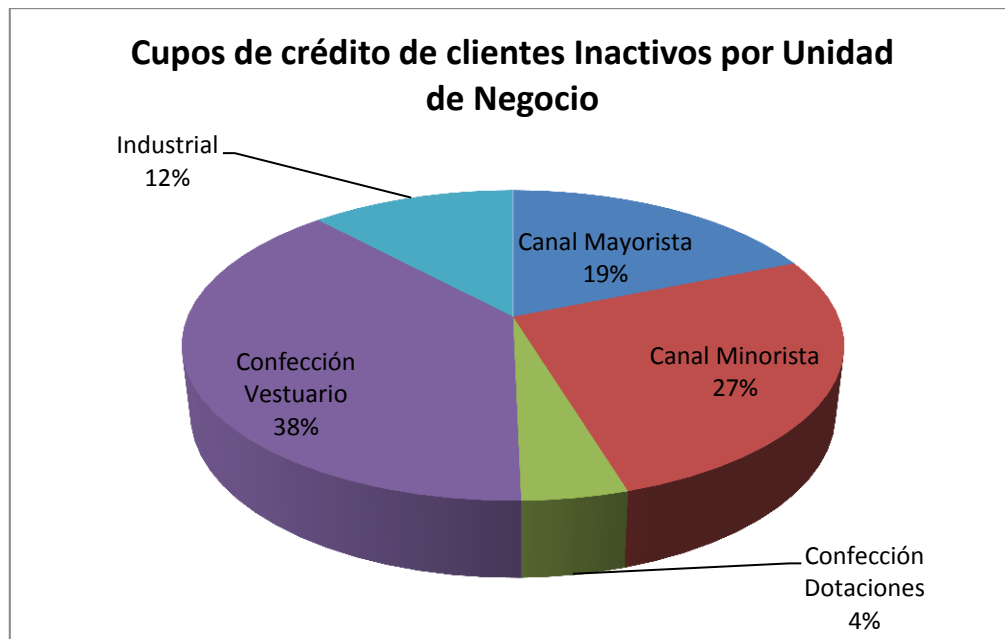


Figura 37 Número de Clientes Inactivos por Segmento

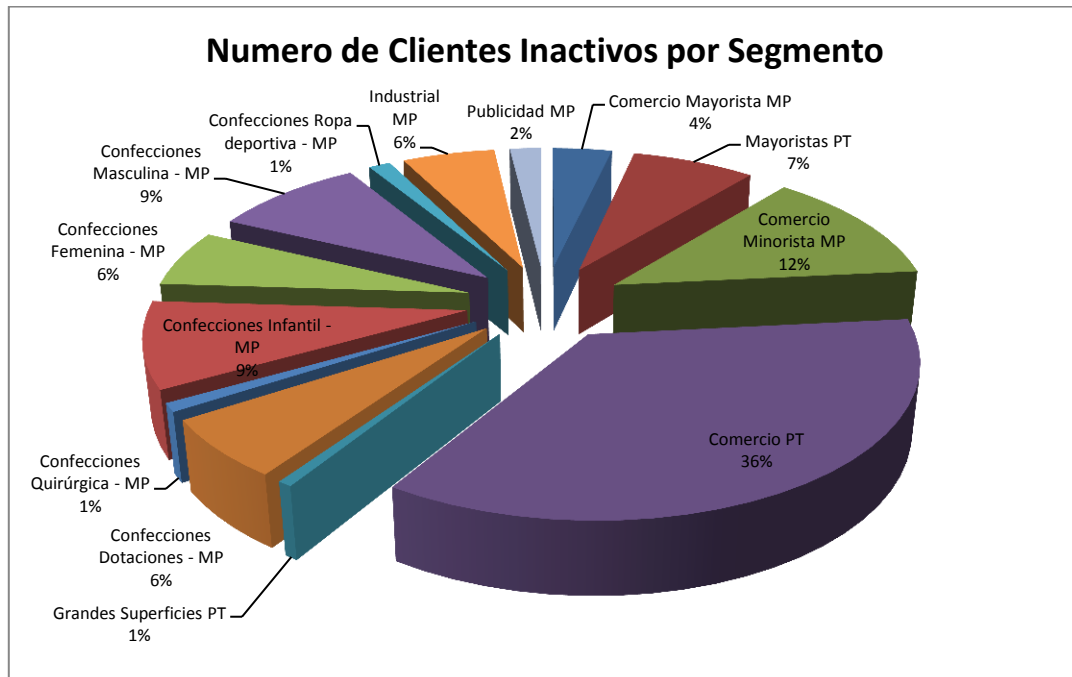
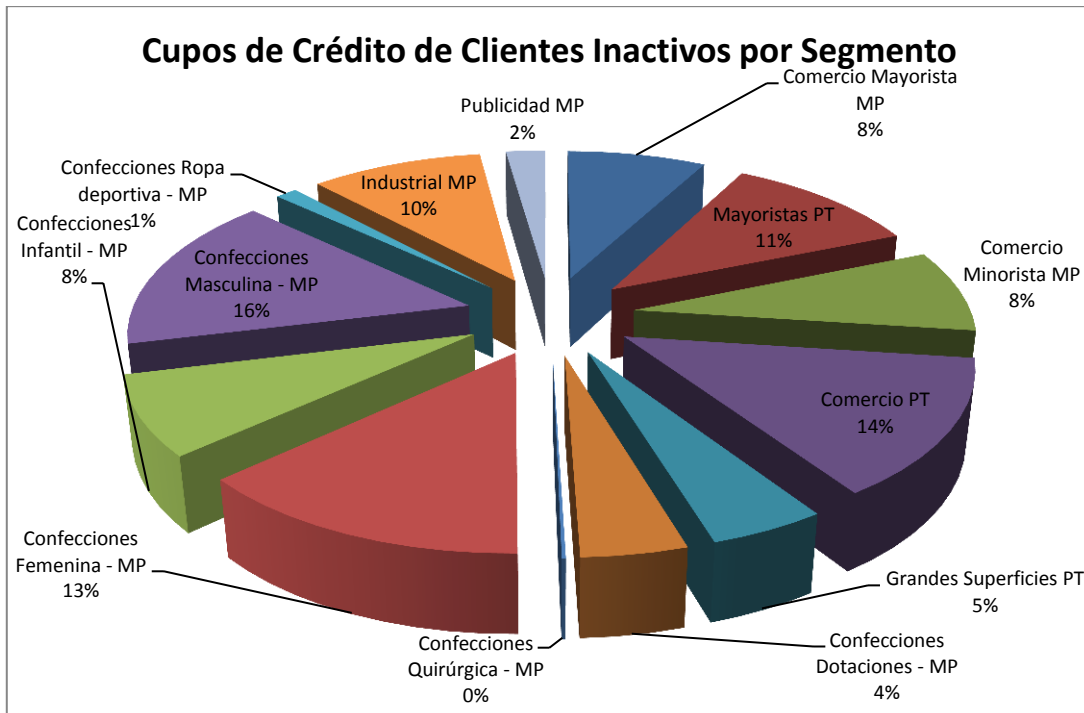



Figura 38 Cupo de Crédito de Clientes por Segmento



Anexo. K Lista De Chequeo Representantes De Ventas

 <p>Comertex[®] <i>Gente Confiable</i></p>	LISTA DE CHEQUEO REPRESENTANTES DE VENTAS		
	PROYECTO MEJORAMIENTO COMERCIAL		
Segmento			
Fecha:			
Justificación: Esta Formato contiene preguntas relacionadas con el proceso comercial establecido actualmente en Comertex, la información suministrada permitirá el mejoramiento de los procesos y las condiciones actuales.			
1. ¿ Conoce y aplica el manual de procedimiento de ventas y servicios?	V	F	NA
2. ¿ Todo pedido deberá ser aprobado bajo los parámetros básicos de despacho margen bruto, valor mínimo y días máximos de cartera?	V	F	NA
3. ¿ El margen bruto como parámetro de despacho esta entre el rango del 13% al 30%?	V	F	NA
4. ¿ El parámetro establecido como valor mínimo de despacho para todos los segmentos debe ser superior a \$600.000?	V	F	NA
5. ¿ Los días máximos de cartera para todos los segmentos están en el rango de 90 a 135 días?	V	F	NA
6. ¿ El tiempo máximo de vigencia para autorizar mercancía a destinos diferentes de los registrados por el cliente corresponde a seis meses?	V	F	NA
7. ¿ El tiempo para devolución de mercancía de los clientes por error en la toma o digitación de pedidos es inferior a 5 días?	V	F	NA
8. ¿ El tiempo máximo para devoluciones de mercancía por Presentación deficiente del producto es de 15 días?	V	F	NA
9. ¿ El producto de consumo frecuente que tenga mas de 180 días en el inventario, se venderá por lote de fabricación?	V	F	NA
10. ¿ El tiempo Máximo de Entrega de las muestras es de 5 días?	V	F	NA
11. ¿ La cantidad máxima que se puede obsequiar es de 0,5 metros por referencia para clientes nacionales?	V	F	NA
12. ¿ El tiempo máximo para la devolución del muestrario al analista de ventas es de un mes?	V	F	NA
OBSERVACIONES			

Anexo. L Competencias De La Empresa Y Competencias Del Cargo.

Competencias De La Empresa

Servicio al cliente: Actitud mostrada por el empleado para satisfacer desde el principio con prontitud y eficacia las sugerencias y necesidades del cliente.

Integridad: Comportamiento transparente y creíble, cumple sus promesas, da y exige lo que corresponde a cada uno sin discriminar personas y se comporta de una manera recta y honesta ante cualquier situación.

Desarrollo personal: Con frecuencia y profundidad, analiza su propio comportamiento y la realidad que le circunda, mostrando flexibilidad para cambiar sus deficiencias. Conoce sus puntos fuertes y débiles, tanto en el ámbito personal como en el profesional.

Cultura de calidad: Permanentemente está buscando la mejora continua, haciendo las cosas bien desde la primera vez y evitando errores y repeticiones.

Trabajo en equipo: Actitud mostrada para trabajar en conjunto con sus jefes, subordinados y compañeros, así como también la disponibilidad mostrada para crear, desarrollar, alcanzar y renovar los objetivos comunes.

Sensibilidad al cambio: Enfrenta con versatilidad y flexibilidad las situaciones nuevas que se presentan, acepta los cambios de una manera positiva y constructiva. Analiza y estudia las variaciones que se presentan en el entorno y se prepara para afrontarlas.

Compromiso: Analiza, comprende, respeta y actúa de acuerdo a la cultura y a los valores de la Empresa. Antepone el cumplimiento de sus deberes para con la compañía a las obligaciones y deberes personales.

Desarrollo personal: Con frecuencia y profundidad, analiza su propio comportamiento y la realidad que le circunda, mostrando flexibilidad para

cambiar sus deficiencias. Conoce sus puntos fuertes y débiles, tanto en el ámbito personal como en el profesional.

Cultura de calidad: Permanentemente está buscando la mejora continua, haciendo las cosas bien desde la primera vez y evitando errores y repeticiones.

Trabajo en equipo: Actitud mostrada para trabajar en conjunto con sus jefes, subordinados y compañeros, así como también la disponibilidad mostrada para crear, desarrollar, alcanzar y renovar los objetivos comunes.

Competencias del cargo

Orientación estratégica: Actitud mostrada por el empleado para reconocer y aprovechar las oportunidades evitando los riesgos que se presentan en el entorno, para mejorar su trabajo. Está consciente de las fuerzas externas que repercuten en la efectividad

Pensamiento sistémico: Mira más allá de los límites de su función, comprendiendo el impacto que sus actuaciones pueden tener sobre el Sistema Mayor y sobre los procesos o actividades de su entorno. Desarrolla permanentemente una cooperación interfuncional.

Resolución de problemas: Actúa con intuición para identificar con rapidez las causas y los puntos claves de los problemas que se le presentan; tiene la capacidad de análisis suficiente para distinguir, separar y analizar los factores relevantes de la situación.

Capacidad negociadora: Habilidad requerida para conciliar los intereses del cargo con la contraparte y para conseguir llegar a acuerdos que satisfagan los intereses de ambas partes.

Control administrativo: Destreza para establecer procedimientos de monitoreo, para estructurar planes de acción, para distribuir de manera óptima los recursos y las acciones requeridos para obtener las metas.

Aptitud de liderazgo: Capacidad para dar sentido al trabajo de sus colaboradores, para animarlos, ilusionarlos y motivarlos a conseguir las metas y objetivos que les propone. Habilidad para sacar lo mejor de su equipo de trabajo y conseguir los retos.

Delegación de autoridad: Actitud para asignar líneas de autoridad o de responsabilidad a sus colaboradores, sobre tareas y decisiones que pueden ser delegadas, controlando el seguimiento de lo encomendado y evitando que se superen las líneas de autoridad.

Desarrollo de talento: Habilidad para descubrir las habilidades y capacidades profesionales de sus colaboradores y para ayudarlos a desarrollarlas en procura de un mejor estar de ellos y de la obtención de los objetivos del grupo.

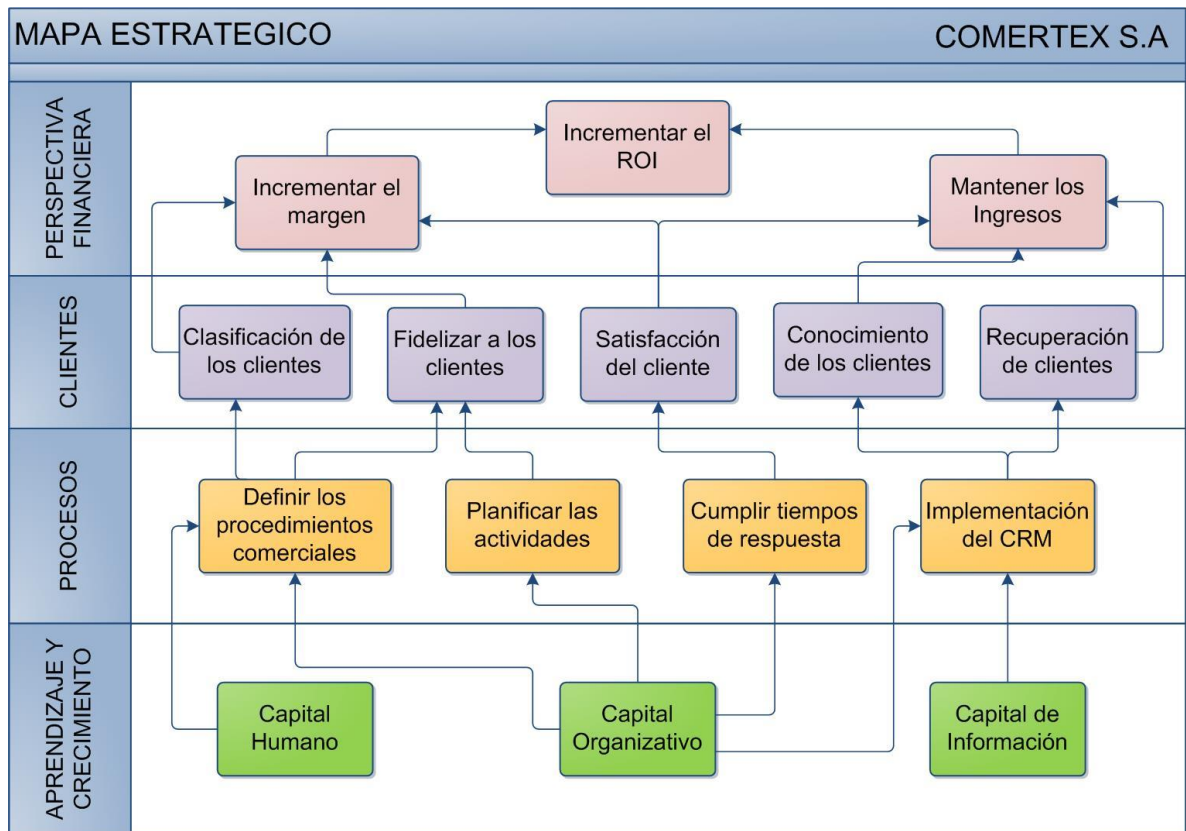
Espíritu comercial: Capacidad para comprender cuáles son los puntos claves que afectan la rentabilidad y el crecimiento requeridos para alcanzar el éxito y habilidad para actuar de acuerdo a los rumbos estratégicos propuestos por la Empresa.

Gestión de recursos: Idoneidad para utilizar los recursos asignados del modo más rápido, económico y eficaz. Habilidad para agregar valor a los productos de la Empresa, mediante la optimización de los recursos asignados.

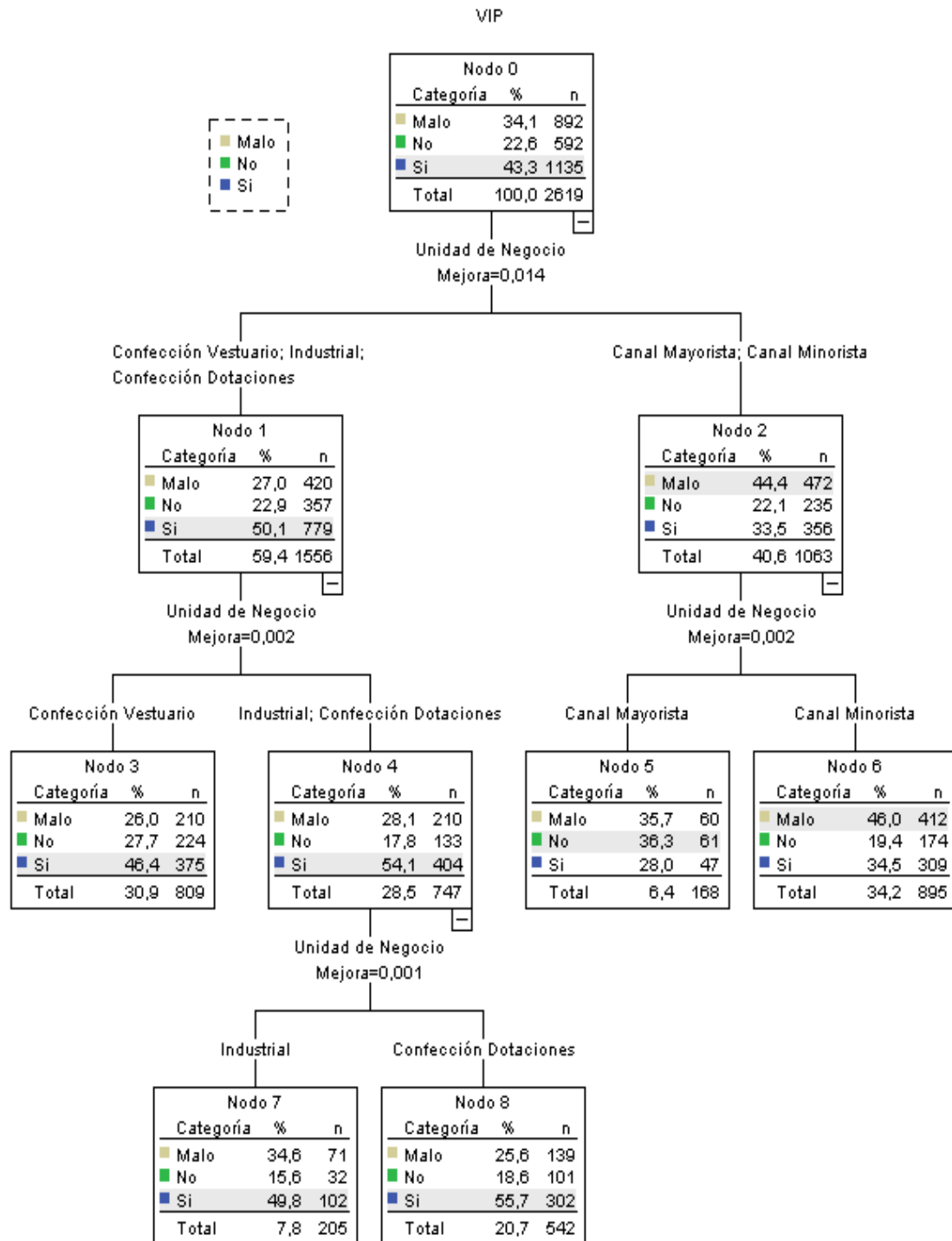
Comunicación efectiva: Aptitud para escuchar y transmitir ideas de manera efectiva, empleando procedimientos formales e informales y suministrando datos oportunos, concretos y veraces para respaldar sus observaciones y conclusiones.

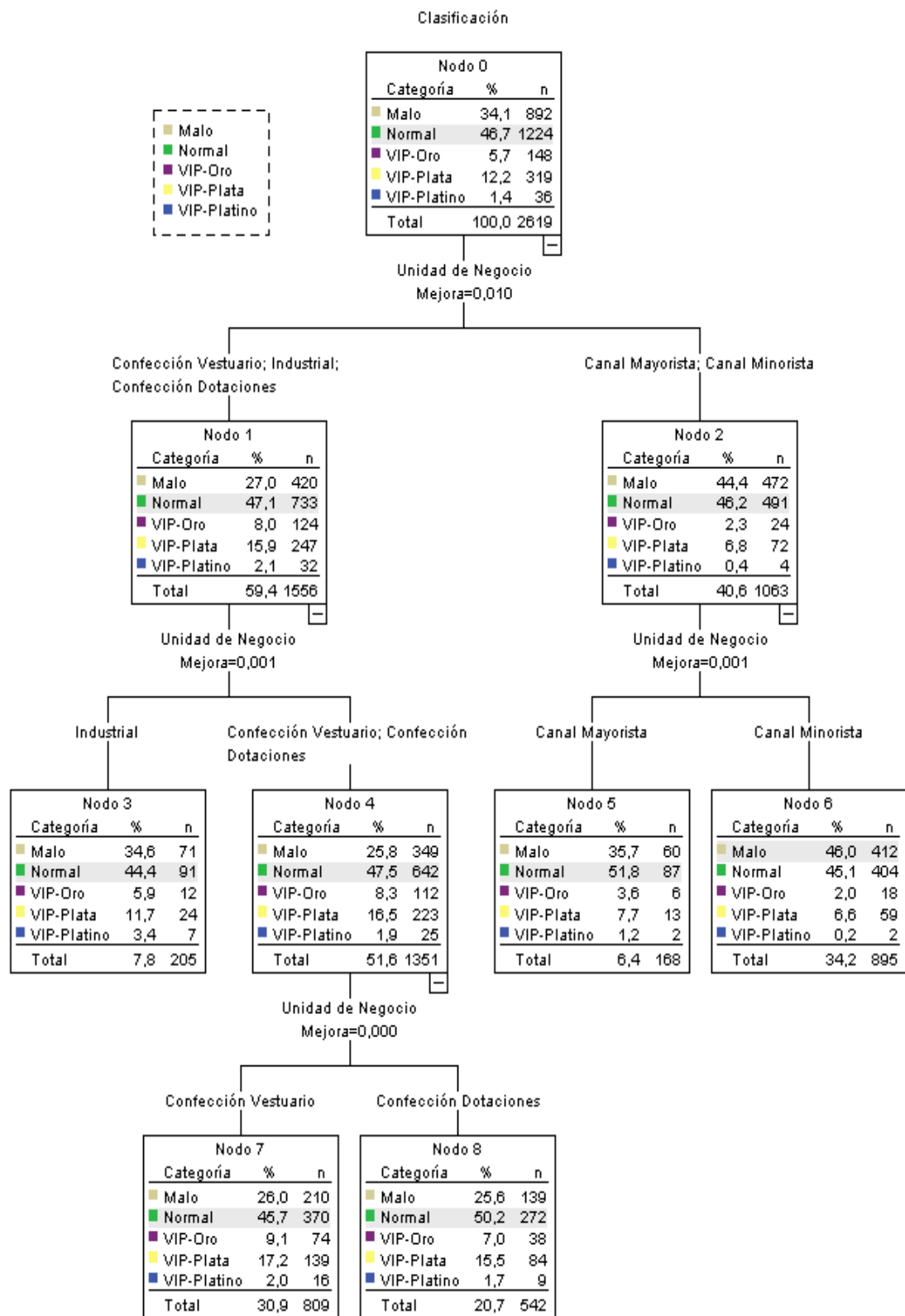
Gestión personal: Habilidad para programar las actividades de manera adecuada y ejecutarlas en el tiempo previsto, manteniendo un equilibrio personal ante situaciones de especial tensión y afrontando con valentía la toma de decisiones en diferentes situaciones.

Anexo. M Mapa estratégico



Anexo. N Clasificación de Clientes

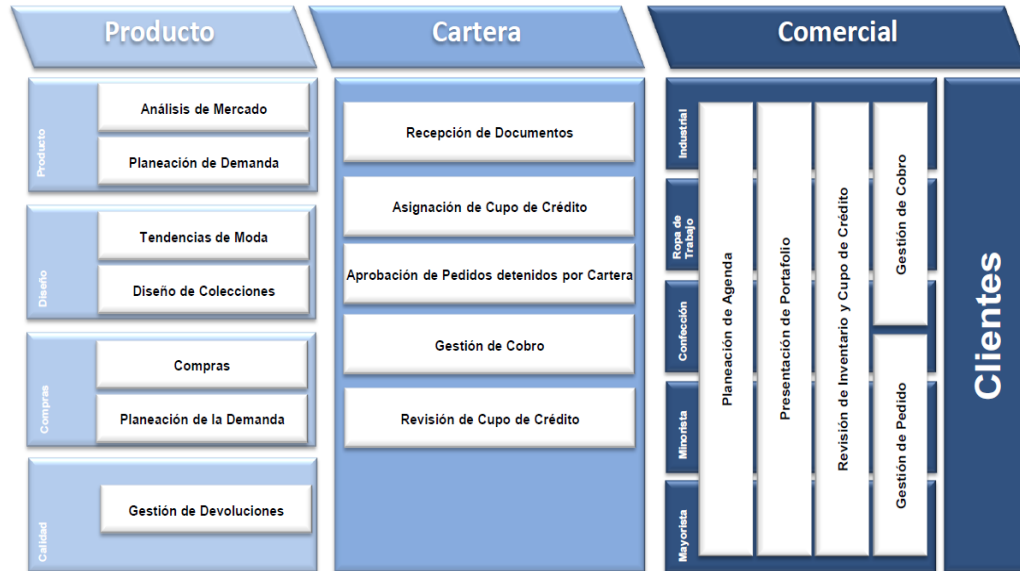




Anexo. O Proceso Comercial

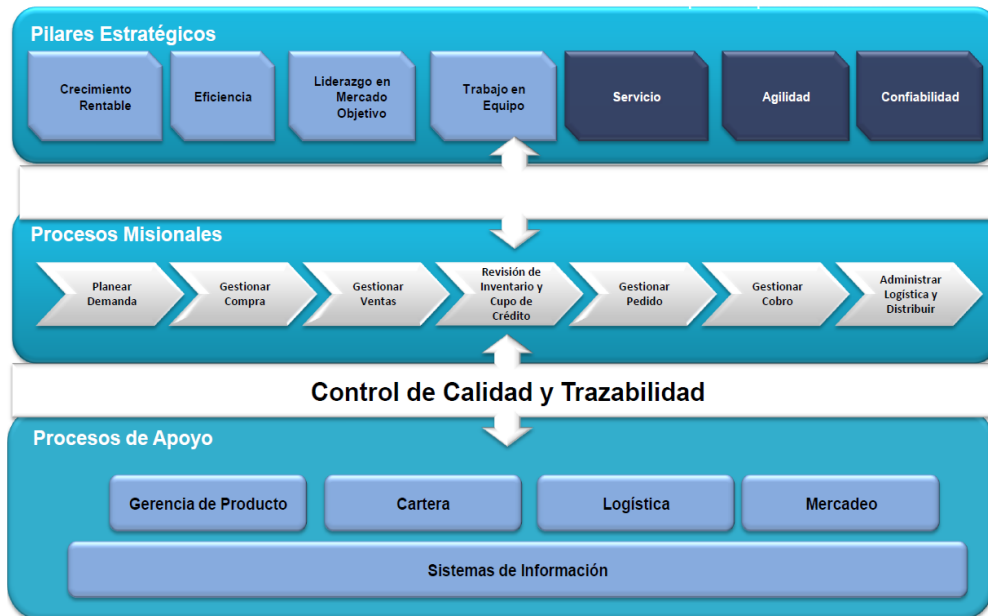
Proceso Comercial

Comertex


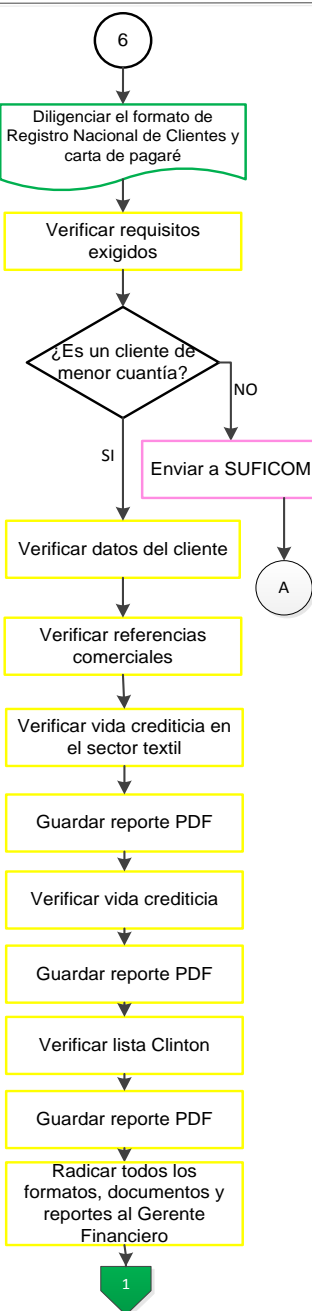


Anexo. P Cadena de Valor

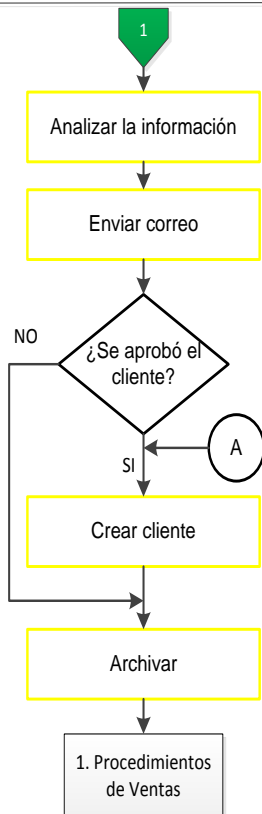
Cadena de Valor



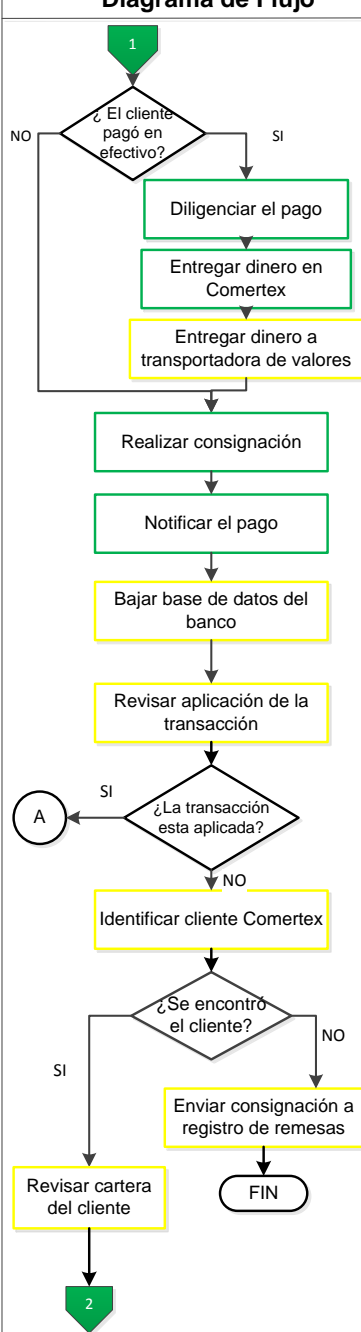
Anexo. Q Procedimientos de Creación de Clientes

	FORMATO DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	Edición: 04/03/14		
Procedimiento de Creación de Clientes				
Diagrama de Flujo	Descripción	Encargado	Documentos	Sistema
 <pre> graph TD Start((6)) --> Step1[Diligenciar el formato de Registro Nacional de Clientes y carta de pagaré] Step1 --> Step2[Verificar requisitos exigidos] Step2 --> Decision{¿Es un cliente de menor cuantía?} Decision -- SI --> Step3[Enviar a SUFICOM] Decision -- NO --> Step3 Step3 --> Step4[Verificar datos del cliente] Step4 --> Step5[Verificar referencias comerciales] Step5 --> Step6[Verificar vida crediticia en el sector textil] Step6 --> Step7[Guardar reporte PDF] Step7 --> Step8[Verificar vida crediticia] Step8 --> Step9[Guardar reporte PDF] Step9 --> Step10[Verificar lista Clinton] Step10 --> Step11[Guardar reporte PDF] Step11 --> Step12[Radicar todos los formatos, documentos y reportes al Gerente Financiero] Step12 --> End((1)) </pre>	<p style="text-align: center;">6. Creación de Clientes</p> <p>Diligenciar los formatos con los datos del cliente, referencias bancarias, comerciales y personales, segmento entre otros. Adicionalmente completar el contrato con una carta de pagaré.</p> <p>Verificar todos los requisitos exigidos por la empresa</p> <p>Si los estados financieros vienen en los anexos del cliente, éstos son clientes de mayor cuantía, de lo contrario son de menor. Todos los documentos son radicados.</p> <p>Enviar los documentos del cliente a través de ALFA a SUFICOM (Su Financiamiento Comertex) y ellos se encargan de realizar un estudio crediticio.</p> <p>Verificar los datos del cliente realizando una llamada y hablando directamente con éste.</p> <p>Verificar las referencia comercial y preguntar el cupo que manejan con él, la fecha de crédito, el plazo promedio de pago, los cheques devueltos, la fecha de la última venta, el saldo mayor y un concepto sobre el cliente.</p> <p>Verificar, en una empresa llamada TEXTILGRUPO, la vida crediticia textil del cliente. Inmediatamente aparece un reporte sobre el cliente con sus respectivos movimientos de cartera con otras empresas y comentarios al respecto.</p> <p>Guardar el reporte descargado en formato pdf</p> <p>Revisar la vida crediticia del cliente en DATACRÉDITO. Inmediatamente aparece un reporte sobre el cliente con sus respectivos movimientos.</p> <p>Guardar el reporte descargado en formato pdf</p> <p>Revisar si el cliente aparece en la Lista Clinton. Se deja evidencia fotográfica de los resultados de la búsqueda.</p> <p>Guardar el reporte descargado en formato pdf</p> <p>Radicar toda la información. Se crea el cliente en ALFA ingresando la cédula, el nombre, la dirección, el teléfono y la ciudad. Luego agregar la fecha de llega del formato, la unidad de negocio, el vendedor y el cupo sugerido por éste. Se anota el número del radicado al formato físico de Registro Nacional de Clientes.</p>	<p>Representante de Ventas</p> <p>Auxiliar de Cartera</p> <p>Auxiliar de Cartera</p> <p>Auxiliar de Cartera</p> <p>Auxiliar de Cartera</p> <p>Auxiliar de Cartera</p> <p>Auxiliar de Cartera</p> <p>Auxiliar de Cartera</p> <p>Auxiliar de Cartera</p> <p>Auxiliar de Cartera</p> <p>Auxiliar de Cartera</p> <p>Auxiliar de Cartera</p>	<p>1. Cámara de Comercio 2. Fotocopia del Representante Legal 3. Formato de Registro Nacional de Cliente y Carta de Pagaré. 4. Estados Financieros de dos años 5. Declaración de Renta</p> <p>Formato de Registro Nacional de Cliente Carta de Pagaré.</p> <p>Formato de Registro Nacional de Cliente Carta de Pagaré.</p> <p>Reporte TEXTILGRUPO</p> <p>Reporte TEXTILGRUPO</p> <p>Reporte DATACRÉDITO</p> <p>Reporte DATACRÉDITO</p> <p>Reporte Lista Clinton</p> <p>Reporte Lista Clinton</p> <p>Reporte TEXTILGRUPO Reporte DATACRÉDITO Reporte Lista Clinton</p>	<p>ALFA</p> <p>ALFA</p>


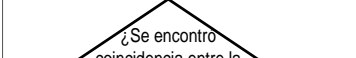
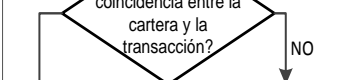
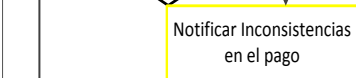
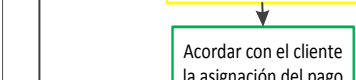



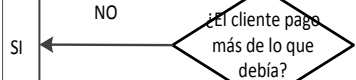

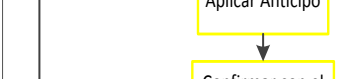

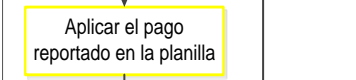

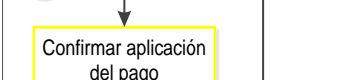
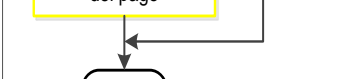





Procedimiento de Creación de Clientes

Diagrama de Flujo	Descripción	Encargado	Documentos	Sistema
 <pre> graph TD Start([1]) --> A[Analizar la información] A --> B[Enviar correo] B --> C{¿Se aprobó el cliente?} C -- NO --> C C -- SI --> D[Crear cliente] D --> E[Archivar] E --> F[1. Procedimientos de Ventas] A((A)) --> C </pre>	<p>Analizar todos los documentos, formatos y reportes.</p>	<p>Gerente Financiero</p>	<p>Reporte TEXTILGRUPO Reporte DATACRÉDITO Reporte Lista Clinton</p>	
	<p>Enviar un correo electrónico al cliente donde se le informa sobre la decisión tomada.</p>	<p>Gerente Financiero</p>		
	<p>Cuando el cliente es aprobado se envía por medio de ALFA el valor del cupo. En el caso contrario se le informa sobre la negación.</p>			
	<p>Se ingresa la cédula del cliente o NIT, el nombre, el nombre comercial, el tipo de cliente, el pagaré, las condiciones comerciales, el cupo, la información tributaria, la bodega, la dirección, el teléfono, el fax y el correo electrónico.</p> <p>Observación: Los clientes aprobados en SUFICOM son creados de la misma manera.</p>	<p>Auxiliar de Cartera</p>		<p>Creación de Clientes (SEVEN)</p>
	<p>Archivar los documentos, formatos y reportes.</p>	<p>Auxiliar de Cartera</p>	<p>Reporte TEXTILGRUPO Reporte DATACRÉDITO Reporte Lista Clinton</p>	
	<p>Continuar con el procedimiento de ventas para montar la orden al sistema de información</p>	<p>Representante de Ventas</p>		

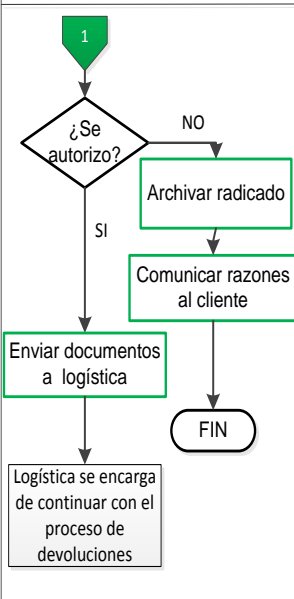
Procedimiento de Cobro de Cartera

Diagrama de Flujo	Descripción	Encargado	Documentos	Sistema
	Identificar si el cliente realizo el pago en efectivo.			
	Diligenciar inicialmente en un recibo provisional de caja que relaciona el número de la factura, el monto cancelado, el nombre del cliente o NIT, la fecha, el banco y la consignación en el caso que aplique.	Representante de Ventas	Recibo Provisional	
	Entregar el dinero en Comertex a una auxiliar de Crédito y Cartera.	Representante de Ventas		
	Entregar los pagos que se ha recibido de los vendedores a una transportadora de dinero (ATLAS) y esta se encarga de consignar al banco los pagos de ese día.	Auxiliar de Crédito y Cartera		
	Realizar el pago directamente en el banco.	Cliente		
	Esperar a que el cliente, confirmen la realización de la consignación, para notificarle a cartera y pueda realizar la confirmación del pago.	Cliente		
	Bajar una base de datos correspondiente a las transacciones realizadas el día anterior. En el archivo se encuentra información tanto de ingresos como de egresos, por lo cual debe separarse considerando para el procedimiento de recaudo únicamente los pagos realizados a Comertex S.A.	Auxiliar de Crédito y Cartera		
	Verificar que el pago no esté aplicado, con el fin de no realizarla dos veces esta actividad. La búsqueda de la aplicación se elabora de acuerdo al monto de la consignación y a la fecha.	Auxiliar de Crédito y Cartera		
	Verificar si la transacción se encuentra aplicada.			
	Revisar cada una de las transacciones de entrada (Recaudos o transferencias), las cuales están asociadas a un NIT. Se realiza una verificación en SEVEN para identificar si el Nit registrado en la base de datos corresponde a un cliente de Comertex.	Auxiliar de Crédito y Cartera		Cartera por Vendedor con Intereses (SEVEN)
	Verificar que el cliente fue encontrado.			
	Enviar la consignación a registro de remesas. Es decir pagos a los que no se logra identificarles el cliente que los realizó.	Auxiliar de Crédito y Cartera		Consignaciones Causadas (SEVEN)
	Verificar la cartera correspondiente a los clientes que posiblemente pudieron haber realizado una consignación ese día teniendo en cuenta sus fechas límites de pago. Esto con el fin de asignar la consignación a un pago pendiente del mismo monto.	Auxiliar de Crédito y Cartera		Cartera por Vendedor con Intereses (SEVEN)


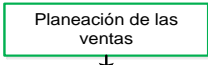
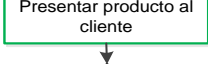
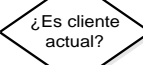

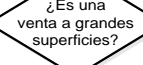
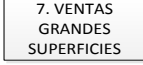
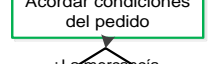
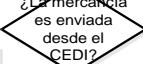

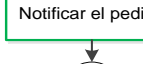
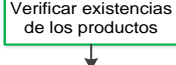
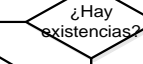
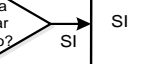
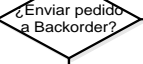
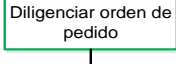

Procedimiento de Cobro de Cartera

Diagrama de Flujo	Descripción	Encargado	Documentos	Sistema
	Verificar que la transacción este correcta.			
	Notificar al vendedor que la consignación realizada no coincide con la transacción.	Auxiliar de Crédito y Cartera		
	Comunicarse con el cliente para establecer y acordar el verdadero concepto del monto consignado y las facturas a la que desea que se le cargue.	Representante de Ventas		
	Diligenciar un formato de control de recaudos con el número de planilla consecutivo, fecha, valor, NIT, factura a las que aplique, Banco, ciudad, número de facturas cancelas y responsable de la consignación.	Representante de Ventas	Formato de Control de Recaudos	
	Enviar al auxiliar de cartera por medio del correo electrónico la planilla de recaudos.	Representante de Ventas	Planilla de Recaudos	
	Verificar el monto cancelado por el cliente.			
	Aplicar en el sistema el valor de la consignación por la factura que tenía pendiente y se registra la cantidad sobrante como un anticipo del cliente de acuerdo a las condiciones pactadas con el vendedor.	Auxiliar de Crédito y Cartera		Consignaciones Causadas Directas (SEVEN)
	Confirmar al vendedor por medio del correo electrónico que su recaudo fue aplicado con éxito y posteriormente se archivan todas las planillas entregadas como soporte del registro.	Auxiliar de Crédito y Cartera		
	Aplicar el pago asignándolo a las factura por medio de SEVEN, digitando una descripción de la factura, el banco donde fue consignado el monto, el número de la factura y el valor pagado	Auxiliar de Crédito y Cartera		Consignación Causada (SEVEN)
	Confirmar al vendedor por medio del correo electrónico que su recaudo fue aplicado con éxito y posteriormente se archivan todas las planillas entregadas como soporte del registro.	Auxiliar de Crédito y Cartera		
				
				
				
				
				
				
				
				
				
				
				

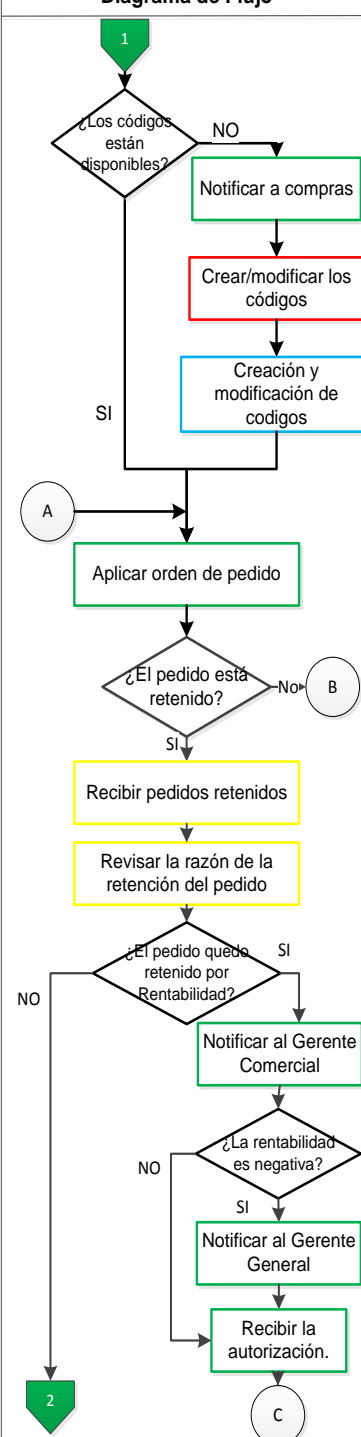
Procedimiento de Devoluciones

Diagrama de Flujo	Descripción	Encargado	Documentos	Sistema
 <pre> graph TD Start([1]) --> Decision{¿Se autorizo?} Decision -- SI --> SendDocs[Enviar documentos a logística] SendDocs --> Logis[Logística se encarga de continuar con el proceso de devoluciones] Decision -- NO --> Archivar[Archivar radicado] Archivar --> Comunicar[Comunicar razones al cliente] Comunicar --> FIN([FIN]) SendEmail[Enviar correo electrónico al vendedor para comunicarle las razones al cliente.] --> Comunicar </pre>	Tomar decisión sobre la devolución.			
	Archivar radicado en ALFA.	Auxiliar Comercial	Formato de Quejas y Reclamos Formato de Solicitud de Devolución	
	Enviar correo electrónico al vendedor para comunicarle las razones al cliente.	Auxiliar Comercial		
	Enviar documentos de la devolución y autorizar el trámite de ésta en el CEDI.	Auxiliar Comercial	Formato de Quejas y Reclamos Formato de Solicitud de Devolución	
	Logística se encarga de recoger la mercancía, verificar que este en optimas condiciones y de reasignarla a la bodega respectiva (Ver política de Quejas y Reclamos)		Política de Quejas y Reclamos	

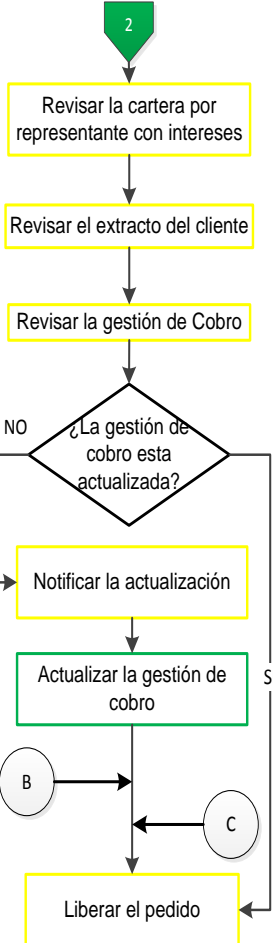
Anexo. T Procedimiento de Ventas

	FORMATO DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS			Edición: 04/03/14
				Página: 1 de 3
Procedimiento de Ventas				
Diagrama de Flujo	Descripción	Encargado	Documentos	Sistema
	Armar el rutero, revisar cartera del cliente, programar la cita con el cliente preparar muestrarios y catalogos, revisar las existencias en la bodegas	Representante de Ventas	Inventarios (SEVEN)	
	Realizar la presentación por medio de una visita al cliente para mostrarle el catalogo y muestrario de productos disponibles con el fin de exponerles las texturas y colores.	Representante de Ventas	Catálogos de Productos, muestrarios e inventarios	
	Tener en cuenta si es un cliente actual o nuevo.			
	Realizar procedimientos de Creación de Clientes y continuar con el proceso de ventas	Representante de Ventas		
	Identificar si es un cliente de grandes superficies.			
	Procedimientos de Venta Grandes Superficies	Auxiliar de Ventas		
	Acordar las condiciones de venta y de entrega del pedido al cliente.	Representante de Ventas		
	Identificar si el pedido es de despacho directo.			
	Registrar el pedido en el sistema donde se relaciona el precio de compra de los productos, la cantidad, y la referencia.	Representante de Ventas	Pedido (SEVEN)	Generación de Pedidos (SEVEN)
	Verificar si el pedido esta en estado grabable es enviada la orden de compra al proveedor	Auxiliar de compra		
	Verificar la disponibilidad de los productos que ha pedido el cliente para saber si puede o no registrar el pedido en el sistema.	Representante de Ventas		Existencias por Producto (SEVEN)
	Verificar si hay existencias de los productos que pidió el cliente.	Representante de Ventas		
	En caso de que no haya existencias de un producto requerido por el cliente se ofrece un producto sustituto. El cliente decide si compra o espera.	Representante de Ventas		
	En caso de que no haya existencias de un producto el cliente decide si desea esperar su pedido bajo la modalidad de backorder, es decir aceptar que su pedido sea entregado parcialmente conforme haya existencias.	Representante de Ventas		
	Digitar el NIT del cliente que automáticamente muestra los datos en el sistema, se ingresa referencia por referencia vendida con su respectiva cantidad y los precios a los cuales se vendió.	Representante de Ventas	Pedido (SEVEN)	Generación de Pedido (SEVEN)
				

Procedimiento de Ventas

Diagrama de Flujo	Descripción	Encargado	Documentos	Sistema
 <pre> graph TD Start((1)) --> D1{¿Los códigos están disponibles?} D1 -- NO --> T1[Notificar a compras] D1 -- SI --> T2[Creación y modificación de códigos] T1 --> T2 T2 --> A((A)) A --> T3[Aplicar orden de pedido] T3 --> D2{¿El pedido está retenido?} D2 -- No --> B((B)) D2 -- SI --> T4[Recibir pedidos retenidos] T4 --> T5[Revisar la razón de la retención del pedido] T5 --> D3{¿El pedido queda retenido por Rentabilidad?} D3 -- SI --> T6[Notificar al Gerente Comercial] D3 -- NO --> End((2)) T6 --> D4{¿La rentabilidad es negativa?} D4 -- SI --> T7[Notificar al Gerente General] D4 -- NO --> T8[Recibir la autorización.] T7 --> T8 T8 --> C((C)) </pre>	<p>Verificar si los códigos de los productos están creados respectivamente</p>			
	<p>Informar al auxiliar de compras para la creación de los códigos, asociar los códigos a una bodega respectiva.</p>	Representante de Ventas		
	<p>Diligenciar el formato de solicitud de creación de códigos. Luego enviar el formato por medio del correo electrónico a la analista para que cree los códigos.</p>	Auxiliar de Compras	Formato de Creación de Códigos	
	<p>Crear y registrar los códigos de los productos en el sistema, asociando a ellos detalles del producto como: línea de producto, color, talla, referencia, grupo, subgrupo, proveedor, y demás.</p>	Analista de Codificación	Formato de Creación de Códigos	Creación de Códigos (SEVEN)
	<p>Informar al representante la creación o modificación de códigos.</p>	Auxiliar de Compras		
	<p>Aplicar la orden de pedido en el sistema.</p>	Representante de Ventas	Orden de Pedido (SEVEN)	Generación de Pedido (SEVEN)
	<p>Identificar el estado del pedido, si queda en estado Grabado pasa directamente a bodega para ser despachado y si queda en estado retenido pasa a cartera para liberación.</p>			
	<p>Notificar cuando el quedan retenidos en el sistema para liberarlos.</p>	Auxiliar de Crédito y Cartera	Orden de Pedido (SEVEN)	ALFA
	<p>Ingresar el numero de pedido en sistema y revisar la información suministrada por el representante para identificar por cuál de las tres razones fue retenido cartera, cupo y margen de rentabilidad.</p>	Auxiliar de Crédito y Cartera	Orden de Pedido (SEVEN)	Generación de Pedidos (SEVEN)
	<p>Revisar si el margen de rentabilidad del pedido es inferior al establecido</p>	Coordinadores de cartera		
	<p>Notificarle al Gerente Comercial especificándole los indicadores del cliente para que autorice el pedido.</p>	Auxiliar de Crédito y Cartera		
	<p>Revisar si el margen de rentabilidad es negativa.</p>			
	<p>Notificarle al Gerente General especificándole las razones por la cual el pedido tiene rentabilidad negativa.</p>			
	<p>Recibir confirmación del Gerente Comercial para poder proseguir con el proceso y liberar el pedido de inmediato.</p>	Auxiliar de Crédito y Cartera		

Procedimiento de Ventas

Diagrama de Flujo	Descripción	Encargado	Documentos	Sistema
	Revisar información del cliente en el sistema y revisar el vencimiento de las facturas, el saldo que tiene en cartera, facturas pendientes y el cupo.	Auxiliar de Crédito y Cartera		Generación de Pedidos Cartera por representante con Intereses
	Revisar extracto del cliente facturas ha cancelado el cliente, lo que se le ha facturado en un determinado periodo de tiempo (según el monto del pedido a liberar), abonos que el cliente ha realizado y las fechas en que ha realizado esos abonos.	Auxiliar de Crédito y Cartera	Extracto del Cliente (SEVEN)	Generación de Pedidos Extracto del Cliente (SEVEN)
	Revisar la gestión de cobro que debe estar actualizada y revisar los acuerdos que el vendedor ha hecho con el cliente para el pago de las facturas vencidas o de las que se encuentran en proceso.	Auxiliar de Crédito y Cartera	Extracto del Cliente (SEVEN)	Gestión de Cobro (SEVEN)
	Revisar si la gestión de cobro del cliente se encuentra actualizada por el vendedor.			
	Notificar al representante para que realice la gestión, de lo contrario el pedido no puede ser liberado.	Auxiliar de Crédito y Cartera		
	Ingresar al sistema los datos relacionados con la venta del cliente. Se inicia con la digitación del NIT del cliente para poder obtener todos los movimientos de la cartera de este. Luego se ingresa la fecha aproximada del pago, el recordatorio y por último se hace una observación sobre el cobro.	Representante de Ventas		
	Ingresar el numero del pedido en el sistema y pasarlo a estado grabado.	Auxiliar de Crédito y Cartera		