

Plan de acción para la caracterización de clientes de la empresa LA MUELA SAS en
Bucaramanga

Jeniffer Damaris Gómez

Trabajo de Grado para Optar por el título de Profesional en Gestión Empresarial

Director

Ramiro Augusto Rendón

Universidad Industrial de Santander

Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia

Gestión Empresarial

Bucaramanga

2024

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia de la Universidad Industrial de Santander por facilitar mi desarrollo profesional, por sus profesores de alto nivel y sus exigencias para fortalecer el proceso de desarrollo académico y profesional de los estudiantes.

Agradezco a la empresa La Muela SAS por permitir el desarrollo de la práctica empresarial, confiar en mis capacidades y fomentar mi crecimiento dentro de la compañía.

Agradecimiento a mi hijo Ángel Daniel Gómez Gómez por cada uno de los días y noches que pasó sin mi compañía.

Agradezco a mi hermana Fernanda Suarez Gomez por su apoyo emocional y compañía en las noches de estudio, por darme la tranquilidad necesaria para concentrar mi atención en este proyecto al hacerse cargo del cuidado de mi hijo.

Agradecimiento a mi hermana Claudia Florez Gomez por sus apoyo económico y profesional y a Miriam Gomez mi mamá por haberme enseñado a ser responsable, trabajadora y respetuosa.

Agradezco a mi amiga y CIPAS Melissa Villamizar Arias por su resiliencia, creatividad, positivismo y carisma; siempre sus sonrisas y palabras de afecto me llenaron de fortaleza y gratitud. Nuestra amistad es una historia de batallas perdidas y ganadas en donde la fragilidad se pudo convertir en fuerza y aprendizaje.

Tabla de Contenido

1.	Generalidades	11
1.1.	Reseña histórica de la empresa	11
1.2.	Información corporativa.....	13
1.3.	Perfil Estratégico	14
1.3.1.	<i>Misión.</i>	14
1.3.2.	<i>Análisis de la misión.</i>	14
1.3.3.	<i>Visión.</i>	14
1.3.4.	<i>Análisis de la visión</i>	15
1.3.5.	<i>Valores corporativos</i>	15
1.3.6.	<i>Política Empresarial</i>	15
1.3.7.	<i>Objetivo</i>	16
1.4.	Portafolio de productos	16
1.5.	Análisis del sector	17
1.6.	Marco de referencia legal.....	20
2.	Diagnóstico de la empresa	23
2.1.	Área Gerencial	23
2.1.1.	<i>Planeación</i>	23
2.1.2.	<i>Dirección y liderazgo</i>	25
2.1.3.	<i>Organización</i>	25
2.1.4.	<i>Controles Gerencial</i>	26
2.2.	AREA COMERCIAL	27
2.2.1.	<i>Mercado Nacional: Mercadeo y Ventas, Servicios, Distribución</i>	27
2.2.2.	<i>Mercado Exportación</i>	32
2.2.3.	<i>Relacionamiento con los clientes</i>	33
2.3.	Área de Producción	33

2.3.1. Planificación y Proceso logístico	33
2.3.2. Capacidad del proceso	34
2.3.3. Investigación y Desarrollo	35
2.3.4. Aprovechamiento – Compras	35
2.3.5. Manejo de Inventarios	37
2.3.6. Ubicación e Infraestructura	39
2.4. Aseguramiento de la Calidad	39
2.4.1. Aspectos Generales de la Calidad	39
2.4.2. Sistema de Calidad	40
2.5. Área del Talento Humano	41
2.5.1. Aspectos Generales	41
2.5.2. Capacitación y Promoción del Personal	41
2.5.3. Organización documental y contractual:	43
2.5.4. Cultura Organizacional	43
2.6. Salud y Seguridad Industrial	43
2.7. Área Financiera y Contable.....	45
2.8. Administración financiera.....	45
2.8.1. Normas legales y tributaria	45
2.9. Gestión Ambiental	46
2.9.1. Política de la empresa	46
2.9.2. Estrategia para proteger al medio ambiente	46
2.9.3. Concientización y capacitación del personal en temas ambientales	47
2.10. Sistemas de Información	47
2.10.1. Planeación del Sistema	47
2.10.2. Entradas	48

2.10.3. Procesos	48
2.10.4. Salidas	48
3. Procesamiento y Análisis de la Información.....	52
3.1. Matriz de Priorización.....	55
3.2. Problemas	59
3.3. Objetivo.....	60
3.4. Metas	61
3.5. Políticas	61
3.6. Acciones	62
4. Plan de Acción	65
5. Implementación del Plan de Acción	66
5.1. Ruta de trabajo para abordar a cada tipo de cliente según su necesidad.....	70
6. Evaluación, Seguimiento y Control del Plan de Acción	73
6.2 Definición de Indicadores	76
7. Conclusiones	82
8. Recomendaciones.....	84
Bibliografía	85
ANEXOS	87

Lista de Figuras

Figura 1. <i>Principales marcas que manejan en la línea medica</i>	16
Figura 2. <i>Principales marcas que manejan la línea odontológica</i>	17
Figura 3. <i>Principales marcas que manejan líneas odontológicas</i>	17
Figura 4. <i>Principales marcas que se manejan en laboratorio clínico</i>	17
Figura 5. <i>Devaluación de la moneda entre los meses de junio y octubre de 2022</i>	19
Figura 6. <i>Organigrama de la compañía</i>	25
Figura 7. <i>Organigrama del departamento comercial.</i>	28
Figura 8. <i>Mapa de cubrimiento de asesores de la empresa.</i>	31
Figura 9. <i>Departamentos de soporte técnico en la empresa La Muela SAS</i>	31
Figura 10. <i>Ferias internaciones Alemania – Feria IDS.</i>	32
Figura 11. <i>Feria CDS midwinter Meeting en Chicago</i>	32
Figura 12. <i>Feria odontológica CIOSP, Congreso Internacional de Odontología 2023</i>	32
Figura 13. <i>Relacionamiento con los clientes</i>	33
Figura 14. <i>Distribución de riesgos según área de impacto</i>	59
Figura 15. <i>Caracterización de clientes</i>	66
Figura 16. <i>Distribución de clientes B2C según especialidad</i>	67
Figura 17. <i>Distribución de clientes b2b según especialidad</i>	67
Figura 18. <i>Distribución de clientes B2C SEGÚN ESPECIALIDAD</i>	68
Figura 19. <i>Informe de ventas por cliente</i>	68
Figura 20. <i>Informe ventas por asesor</i>	69
Figura 21. <i>Informe de ventas por cliente</i>	77
Figura 22. <i>Encuesta de satisfacción</i>	79
Figura 23. <i>Resultados encuesta de satisfacción</i>	80
Figura 24. <i>Comparativo de ventas</i>	81

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Normativas por las que se rige la empresa LA MUELA SAS</i>	21
Tabla 2. Escala de valoración de factores de la empresa La Muela sas.....	49
Tabla 3. Matriz PESTAL.....	49
Tabla 4. DOFA DE LA EMPRESA LA MUELA SAS	50
Tabla 5. MATRIZ DE RIESGOS.....	53
Tabla 6. VALORACIÓN DEL RIESGO	56
Tabla 7. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN	57
Tabla 8. Tabla de acciones desarrolladas.....	63
Tabla 10. MODELOS DE NEGOCIO	66
Tabla 11. ACTIVIDADES DESARROLLADAS.....	69
Tabla 12. PARÁMETROS PARA DETERMINAR RUTA DE TRABAJO.....	70
Tabla 13. PARÁMETROS ANALIZADOS PAR DETERMINAR CANTIDAD DE VISITAS.....	71
Tabla 14. PARÁMETROS PARA DEFINIR LISTADO DE PRECIOS A UTILIZAR	71
Tabla 15. TIPOS DE CLIENTE.....	73
Tabla 17. Comportamiento en compras de cada modelo de negocio.....	81

Lista de Anexos

Anexo A 87

Resumen

Título: Plan de acción para la caracterización de clientes de la empresa LA MUELA SAS en Bucaramanga¹

Autor: Jeniffer Damaris Gómez²

Palabras clave: Caracterización, cliente, distribución, importación, segmentación, B2C, B2G, B2B

Descripción:

El presente documento desarrolla la caracterización de la base de datos de la empresa La Muela SAS, para la cual se llevó a cabo un análisis situacional inicial de cada uno de los departamentos de la empresa, posteriormente se analizó la matriz de riesgos con la que cuenta la compañía y se aplicó una matriz de priorización sobre los riesgos con mayor impacto, por medio de esa priorización se identificó la necesidad de caracterizar a la base de datos actual. El documento describe las tres etapas para el desarrollo de dicha caracterización, una fase inicial de inactivación de clientes, una segunda etapa de segmentación de clientes según su especialidad y una última fase de clasificación según modelo de negocio B2B, B2C, B2G.

¹ Trabajo de Grado

² Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia, Gestión Empresarial, Director Ramiro Augusto Rendón

Abstract

Título: Action plan for the characterization of clients of the company LA MUELA SAS in Bucaramanga ³

Autor: Jeniffer Damaris Gómez⁴

Key Words: Characterization, client, distribution, import, segmentation, B2C, B2G, B2B

Descripción:

This document develops the characterization of the database of the company La Muela SAS, for which an initial situational analysis of each of the company's departments was carried out, later the risk matrix with which it has was analyzed. the company and a prioritization matrix was applied on the risks with the greatest impact, through this prioritization the need to characterize the current database was identified. The document describes the three stages for the development of said characterization, an initial phase of customer inactivation, a second stage of customer segmentation according to their specialty and a final phase of classification according to the B2B, B2C, B2G business model.

³ Bachelor Thesis

⁴ Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia, Gestión Empresarial, Director Ramiro Augusto Rendón

1. Generalidades

1.1. Reseña histórica de la empresa

El inicio de muchos empresarios está marcado por el descubrimiento de una necesidad. Para el empresario Diego Armando Calpa Jerez en sus épocas de universitario como estudiante de cuarto semestre de pregrado de odontología de la universidad Santo Tomas de Floridablanca en el departamento de Santander, la necesidad de adquirir productos como insumos y equipos para el desarrollo de sus prácticas estudiantiles diarias, correspondientes al proceso de formación académica como odontólogo, y que para esa época no se encontraban disponibles en la ciudad; lo que obligaba a los estudiantes a solicitar sus pedidos desde la capital Bogotá y enfrentar los tiempos no oportunos de envíos y los cargos adicionales por fletes. Fue esa necesidad personal lo que le permitió descubrir una oportunidad de negocio que supliría no solo sus requerimientos sino los de los demás estudiantes de odontología. El espíritu emprendedor de Diego Armando fue la chispa que dio vida para que en 1989 se fundara la empresa La Muela SAS.

Los estudiantes semestre tras semestre recibían un listado de insumos, instrumentos y equipos que debían adquirir para desarrollar su proceso de formación académica, de ahí partió la idea de que podría comprar y vender todo el listado de productos y esta fue tomando fuerza dentro de la visión de quien aun siendo tan joven ya tenía espíritu de líder, visión de empresario y pasión por las ventas. Una vez inicio el camino en la comercialización y tras el éxito de esta idea, se evidenció la necesidad de contar con un inventario de productos de consumo para cada semestre, tales como, yesos, alginatos, guantes entre otros que eran de necesidad diaria para las prácticas de odontología dentro de la universidad. Fue así como el garaje de la casa familiar del señor Diego Armando, ubicada en la calle 34 con carrera 33, se convirtió pronto en una bodega en donde su madre la señora Elsa Jerez administraba, recibía los pedidos y hacia los envíos, sin

conocimientos sobre el tema, pero con todas las ganas de apoyar a su hijo y con la convicción que puede tener una madre de ver el éxito de su hijo, se dedicó a aprender del negocio, dejando que el tiempo premiara la disciplina, la pasión y el compromiso de una familia que encontró la oportunidad de hacer empresa en Santander.

La casa se convirtió en empresa y en la cuna de grandes sueños, pues desde los inicios hasta hoy este empresario se caracteriza por soñar despierto, como él mismo lo menciona, sueña con ser la empresa con el portafolio más completo en el sector salud en Colombia y ser reconocido por su servicio de alto nivel y la satisfacción de sus clientes, sueña en grande y sin límites y ha logrado alianzas importantes con empresas líderes en el sector odontología y salud. Aterriza sus sueños e ideas en el contexto de un país en donde los retos para los empresarios son cada vez más exigentes, para ello se prepara a diario, busca conocer el mercado, le apuesta a mantener un portafolio innovador a la vanguardia de las nuevas tecnologías y avances odontológicos, reconoce que su activo más importante son sus colaboradores con quienes día a día comparte sus sueños.

La empresa cuenta hoy con 33 años, tras los cuales ha podido crecer gracias a su constancia y a su participación en procesos de licitación con el estado que apalancaron su crecimiento, además de lograr incorporar nuevas líneas de productos dentro de su portafolio, ya que si bien es cierto, sus cimientos se dieron gracias a la odontología, en el camino la línea médico quirúrgica, línea de laboratorio clínico y de seguridad industrial se mostraron como grandes oportunidades de llegar a más mercados.

Actualmente cuenta con una oficina principal ubicada en la calle 38 # 35-53 barrio el prado, este espacio es uno de los mayores logros y orgullo para el empresario quien en el 2014 inauguró este espacio como una propuesta innovadora en diseño arquitectónico y con espacios

ambientados para la comodidad tanto de sus colaboradores como de sus clientes, cuenta con una planta de 6 pisos, en los cuales están ubicados los departamentos administrativos, comerciales, de publicidad y marketing, el show room y la gerencia general.

Por otra parte, sus operaciones logísticas migraron de la casa familiar de la calle 34 al centro logístico San Jorge en el municipio de Girón, en donde ocupa dos bodegas para el desarrollo de todos los procesos de recepción de mercancías, almacenamiento, facturación, despacho y soporte técnico. En cuanto a la oficina de la calle 34 actualmente es el show room de la línea de seguridad industrial, es importante resaltar que este espacio denota gran importancia y sentimientos para este empresario que recuerda sus inicios en la casa materna desde donde gestó grandes sueños.

Teniendo en cuenta la expansión de la empresa y su interés de participar en los procesos de contratación con el estado y en los procesos con grandes Eps del país, cuenta con una oficina en la capital en donde se ubica parte de la fuerza comercial y una sede adicional de soporte técnico. Esta oficina está ubicada en carrera. 7b Bis # 124-51, barrio Santa Bárbara, Bogotá.

En el 2021 apertura una sede más con la oficina de Medellín en la cual está ubicada la fuerza comercial de esta regional junto con otra sede del departamento técnico, esta se encuentra en la calle 7D #43^a-40 en el poblado.

1.2. Información corporativa

Los antecedentes de la empresa datan desde sus inicios en septiembre de 1989 cuando se fundó como una sociedad por acciones simplificadas con naturaleza de tipo comercial, con el nombre de LA MUELA SAS, de único propietario. Durante su trayectoria algunos de los logros destacados son: Obtención del premio Gacela Misión Pymes en el 2012, inauguración de su

edificio administrativo el 24 de octubre de 2014, obtención de la certificación ISO 9001 en el 2021 y la apertura de su oficina en la ciudad de Medellín en febrero de 2021.

1.3. Perfil Estratégico

1.3.1. Misión.

LA MUELA S.A.S es una empresa santandereana que importa, comercializa, distribuye y asesora en su uso, Material y Equipo Médico-odontológico, Médico-quirúrgico, Equipo Biomédico, de Laboratorio Clínico y dotación de Elementos y Equipos de seguridad industrial, su mantenimiento y reparación, a entidades e instituciones prestadoras de servicios de salud a nivel nacional, empresas sociales del Estado, Profesionales en el área de: Odontología, Medicina, Bacteriología y Seguridad y salud en el trabajo, contribuyendo así, a incrementar la calidad de vida de las personas, y el desarrollo profesional y tecnológico del país.

1.3.2. Análisis de la misión.

La misión de la empresa denota la actividad de la misma como empresa comercializadora y define los segmentos de mercado a los cuales va dirigida, esto es de gran importancia, dado que, el nombre de la empresa puede dar a pensar que solo maneja portafolio dirigido al segmento odontológico, sin embargo, en el transcurso de los años la empresa ha venido incorporando nuevas líneas de negocio a su portafolio, relacionadas con Médico-quirúrgico, Equipo Biomédico, de Laboratorio Clínico y dotación de Elementos y Equipos de seguridad industrial. En la misión se menciona el impacto que desea generar sobre los stakeholders.

1.3.3. Visión.

LA MUELA S.A.S para el 2025 se posicionará como una empresa comercializadora y distribuidora de amplio reconocimiento a nivel nacional e internacional, con un completo

portafolio de productos y servicios que aseguren la satisfacción de nuestros clientes, por medio del mejoramiento de nuestros procesos, el fortalecimiento de las competencias, el bienestar de nuestros asociados, y un crecimiento sostenido y rentable.

1.3.4. Análisis de la visión

Está próximo a cumplirse el periodo mencionado para lograrla, en entrevista con el gerente el señor Diego Armando menciona que si bien es cierto se han hecho grandes avances generando alianzas estratégicas con nuevos proveedores que han permitido fortalecer y hacer crecer el portafolio de productos y servicios, aún se necesitan aproximadamente cinco años más para lograr el portafolio ideal para ofrecer a los clientes. Respecto a la satisfacción de sus clientes desde la gerencia se tiene conciencia de mantener la mejora continua. Se está trabajando en replantear o reestructurar la visión 2030.

1.3.5. Valores corporativos

Las actividades desarrolladas por la Empresa se encuentran enmarcadas dentro de los siguientes valores corporativos:

- Responsabilidad
- Respeto
- Respaldo
- Solidez
- Confianza
- Seguridad
- Cuidado al medio ambiente.

1.3.6. Política Empresarial

LA MUELA S.A.S., empresa santandereana que importa, comercializa, distribuye y asesora en su uso, Material y Equipo Médico-odontológico, Médico-quirúrgico, Biomédico, de

Laboratorio Clínico y dotación de Elementos y Equipos de seguridad industrial, su mantenimiento y reparación se compromete a lograr la satisfacción de nuestros clientes a través del cumplimiento de sus requerimientos, asegurando mayor aceptación frente al suministro de productos y servicios que cumplan todas las especificaciones técnicas y legales vigentes, garantizando la mejora continua de nuestros procesos, el cumplimiento de los requisitos legales y los suscritos por la organización, el fortalecimiento de las competencias y el bienestar de sus asociados; protegiéndolos de incidentes de trabajo o enfermedades relacionadas con el mismo, a través de la implementación del sistema de gestión acorde con la priorización de los riesgos identificados, proporcionando los recursos necesarios para su desarrollo y mantenimiento, logrando así, un crecimiento sostenido y rentable de la organización.

1.3.7. Objetivo

Brindar Herramientas Perfectas para manos expertas.

1.4. Portafolio de productos

Línea Médica: Incubadoras, máquinas de anestesia, lámpara cielítica, equipos de órganos, fonendoscopios, laringoscopios, tensiómetros.

Figura 1. *Principales marcas que manejan en la línea medica*



Línea Odontológica: Insumos como resinas, ionomeros, cementos, sellantes, barniz de flúor, equipos como unidades odontológicas, piezas de mano de alta y baja velocidad, equipos de cirugía, periodoncia, laser de diodo, insumos para endodoncia, localizadores apicales, motores rotatorios, insumos de desinfección, autoclaves, compresores.

Figura 2. Principales marcas que manejan la línea odontológica

Línea Seguridad Industrial: Arnéses, anclajes, líneas de vida, guantes, botas, cascos, mascarillas y respiradores, protección auditiva, protección visual, señalización y dotación.

Figura 3. Principales marcas que manejan líneas odontológicas

Línea de Laboratorio Clínico: tubos vacutainer Reactivos, agujas para toma de muestras.

Figura 4. Principales marcas que se manejan en laboratorio clínico

1.5. Análisis del sector

La empresa La Muela SAS pertenece al sector terciario dedicada a la comercialización de productos para odontología, seguridad industrial, laboratorio clínico y médico quirúrgico, su principal enfoque está en el sector odontológico en donde los avances tecnológicos, la

investigación y desarrollo en nuevos productos, equipos y tecnologías hace que el tipo de productos tenga tendencias hacia la innovación.

Respecto a las tendencias del sector comercial, encontramos que en para el mes de agosto de 2021 el DANE presentó su informe sobre el crecimiento del PIB en el país, el cual para el segundo trimestre presentó un crecimiento del 12,6% con relación al mismo trimestre del 2021, con respecto al comercio al por mayor y al por menor creció un 23,3%, este sector se constituye como la cuarta economía del país y contribuye un 4,4% en el PIB del país.

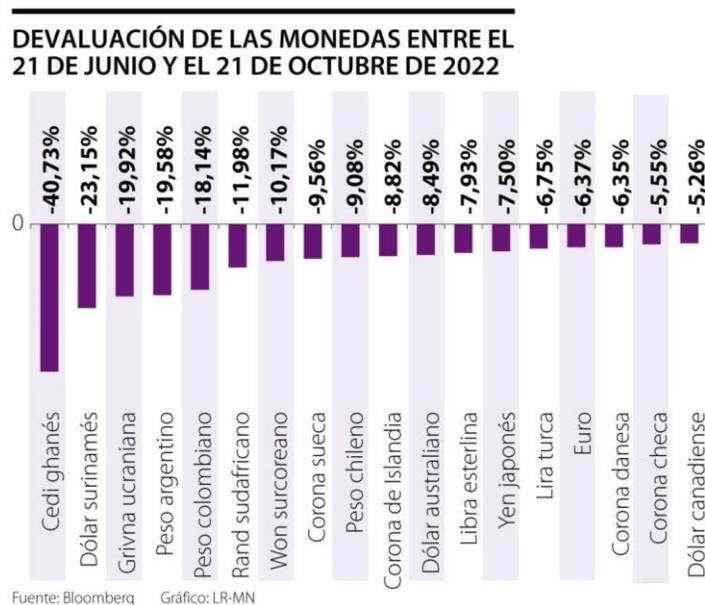
Otro ámbito de importancia para la empresa La Muela SAS, es el de importaciones que según la DIAN hasta agosto de 2022 crecieron un 36,4% con relación al 2021 en donde el sector con principal crecimiento fue el de manufacturas.

Respecto al mercado objetivo de la compañía en su línea de odontología se cuenta según datos entregados por el Colegio Colombiano de Odontólogos que menciona que en el 2018 se graduaron 2048 Odontólogos de los diversos programas de odontología que están avalados por el Ministerio de Educación Nacional.

Dentro de los indicadores económicos de interés para la empresa La Muela SAS está la TRM, en el segundo semestre del 2022 se ha presentado un alza continua del dólar que afecta al país pues genera devaluación en el peso, como lo indica un artículo del diario la república el peso colombiano se ha devaluado un -23,53%, el viernes 21 de octubre el país cerró con una tasa de dólar de \$4.913 la más alta en la historia, siendo así el peso colombiano una de las monedas más devaluadas de Latinoamérica, esta devaluación afecta los precios de los productos importados, en especial los de materias primas por ejemplo para el sector agrícola, afectando así los precios de la canasta familiar y por ende dificultando la capacidad adquisitiva de los colombianos para

suplir sus necesidades básicas, situación que indudablemente afecta en general a la economía del país.

Figura 5. Devaluación de la moneda entre los meses de junio y octubre de 2022



Nota. La información fue tomada de <https://www.larepublica.co/finanzas/el-peso-se-devalua-23-53-desde-la-segunda-vuelta-de-las-elecciones-presidenciales-3474590>

Como empresa importadora la MUELA SAS sufre las consecuencias de la variación del dólar, no solo por el alza en los precios de los productos, sino por la pérdida de la capacidad adquisitiva que el alza en el dólar genera en lo profesionales de la odontología en Colombia, al igual que la disminución de la capacidad adquisitiva de las personas en el país para quien se piensa dentro de sus necesidades básicas no estarán la odontología, afectando así el flujo de pacientes que atienden los odontólogos y por ende el consumo de insumos y equipos.

En la actualidad el nuevo gobierno está estudiando una reforma a la salud para el 2024, como lo menciona la ministra de salud y protección social Carolina Corcho, cuyo enfoque sería fortalecer a los hospitales públicos, al igual que superar el modelo en el que los recursos públicos se entregan a intermediarios como las entidades prestadoras de servicios para que se paguen a sí

misma, pues según la ministra esto quiebra a los hospitales públicos. La empresa sigue con lupa la evolución de esta posible reforma y como esta podría afectar sus operaciones, incluso la incluye como una amenaza dentro de su matriz DOFA de factures externos.

1.6. Marco de referencia legal

En el marco legal la Muela SAS como empresa dedicada a la comercialización, basa sus operaciones de importación bajo el cumplimiento de la ley 67 de 1979 que es la encargada en Colombia de regular las actividades de importación y exportación en el país. Se tienen en cuenta los siguientes decretos que han tenido lugar para modificación de la ley aduanera tales como: Decreto 380 de 2012, decreto 1727 de 2012, decreto 2766 de 2012 y resolución 009 de 2013 (DIAN)

La muela SAS constituida como empresa por acciones simplificadas se rige para el pago de sus obligaciones tributarias por la ley 1258 de 2008 que define sus responsabilidades tanto tributarias como jurídicas. Para este tipo de empresa aplica el pago de impuestos como impuesto predial, impuesto de industria y comercio, Iva entre otros dispuestos por la normativa.

Como empresa comprometida con la prevención de la corrupción se acoge a la normativa del Estatuto anticorrupción ley 1474 de 2011 que dicta las normas para prevención, investigación y sanción de actos de corrupción, al igual que la ley 599 de 2000 que expide el código penal.

Para garantizar los derechos de los consumidores la empresa debe cumplir y regularse según la ley 1480 de 2011 que expide el estatuto del consumidor, por medio de la cual la superintendencia de industria y comercio (SIC) vela por los derechos de los consumidores respecto a riesgos en la salud y seguridad, acceso a información clara y adecuada, educación del

consumidor y protección especial para los niños, niñas y adolescentes en su calidad de consumidores.

En el ámbito del manejo de la información de los clientes y bases de datos, la ley de protección de datos personales 1581 de 2012 reconoce y protege el derecho de las personas a conocer, actualizar y rectificar la información que se tenga de ella dentro de una empresa, además de su derecho al tratamiento de datos por parte de otras entidades públicas o privadas

Finalmente la resolución 3100 de 2019 es de gran importancia para la empresa dado que define los lineamientos para la inscripción y habilitación de empresas dedicadas a prestar servicios de salud, esta normativa define los requisitos que deben cumplir las empresas para la prestación de sus servicios sirviendo como guía para que los productos que la empresa La Muela SAS comercializa sean acordes a la necesidad que dicta la norma y que esta norma pueda actuar como directriz en los procesos de asesoría y post venta con los clientes.

Además de políticas internas de la compañía para el manejo comercial, de post venta y de procesos internos como inventarios entre otros.

Tabla 1. Normativas por las que se rige la empresa LA MUELA SAS

<i>Nombre de la norma</i>	<i>Tipo</i>	<i>Año de publicación</i>	<i>Como aportar a la práctica</i>
Ley 67 de 1979	Ley	1979	Regula actividades de importación y exportación en el país
Decreto 380, 1227, 2766,	Decreto	2012	Modificaciones de ley aduanera
Resolución 009	Resolución	2013	DIAN
Ley 1258	Ley	2008	Responsabilidades tributarias y jurídicas

<i>Nombre de la norma</i>	<i>Tipo</i>	<i>Año de publicación</i>	<i>Como aportar a la práctica</i>
Ley 1474 de 2011	Ley	2011	Ley anticorrupción
Ley 599 de 2000	ley	2000	Código Penal
Ley 1480 de 2011	Ley	2011	Ley de protección al consumidor
Ley 1581 de 2012	Ley	2012	Ley de tratamiento de datos
Lineamientos de bioseguridad para la prestación de servicios relacionados con la atención de la salud bucal durante el periodo de la pandemia pro SARS-COV - 2 COVID 19	Lineamiento	2020	Normativa para la habilitación de los servicios de salud oral en Colombia
Resolución 3100	Resolución	2019	Define inscripción de prestadores de servicios de salud en REPS
Norma ISO 9001	Certificación	2015	Certificación de alta calidad
Política de garantía de LA MUELA SAS	Política interna	2019	Guía para la aplicación de garantías de los clientes
Política general de ventas		2022	Guía para las diversas actividades comerciales
Administración de inventarios		2022	Guía para el departamento de compras

Fuente: Elaboración propia

2. Diagnóstico de la empresa

La empresa cuenta con 10 áreas que desarrollan las diferentes actividades misionales, administrativas y gerenciales, el diagnóstico aplicado para identificar los problemas, necesidades u oportunidades de mejora dentro de la organización fue el siguiente, teniendo en cuenta que se realizó para cada una de las áreas mencionadas a continuación:

- Se realiza inventario de cada una de las áreas de la organización
- Se identificación los subprocesos y análisis de cada subproceso a atender identificando importancia o características del mismo
- Se hizo por medio de reuniones presenciales una recopilación de información que se complementa con los procesos de cada área los cuales se resumen a continuación ver Anexo A.
- Dentro de las reuniones se hace un levantamiento de información a nivel de análisis de entorno externo por medio de la herramienta pestal (político, económico, social, tecnológico, legal y ambiental).
- Para cada área se tiene el consolidad de información

2.1. Área Gerencial

Diego Armando Calpa Jerez gerente y propietario de la empresa La Muela SAS encargado de la dirección de la compañía. Su labor está apoyada por la subgerencia a cargo de la señora Ivonne Calpa Jerez.

2.1.1. Planeación

Dentro de la organización se busca la práctica de un estilo de planeación estratégica en donde como lo menciona el autor Chiavenato se intente aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos que se propone la organización a largo plazo.

Como objetivo general de la planeación estratégica la empresa busca “Planificar, coordinar y dirigir la organización buscando el logro de la planificación estratégica hacia el cumplimiento de los objetivos, proporcionando recursos y fomentando la participación y el compromiso de todo el personal de la empresa”

LA MUELA SAS cuenta con un proceso de gestión estratégica, que tiene por objetivo custodiar y salvaguardar de forma imperativa el cumplimiento de los objetivos estratégicos, mitigando el riesgo de incumplimiento de la visión y la misión que se ha planteado. Esto, a través del monitoreo y seguimiento continuo que permita la toma de decisiones oportuna de acuerdo al análisis interno y externo de la organización.

Así mismo el proceso de gestión estratégica es la guía para el equipo directivo en análisis del mercado, de la competencia y comportamiento de los sectores; validando al menos de forma anual las estrategias y tácticas organizacionales, al comparar el resultado de los indicadores establecidos en su herramienta de monitoreo seleccionada con las metas planteadas.

Los aliados principales para el logro y la consecución de la estrategia son la administración, la gestión y la ejecución de los planes, programas y proyectos que la operacionalizan y la ponen en marcha.

Es así que la comunicación transparente y explícita hacia cada uno de los colaboradores, cobra la mayor importancia; para cada persona que hace parte de la organización, deberá ser fácil identificar su aporte a la estrategia. Sólo la alineación de la parte operativa y táctica hacia la estrategia permitirá la materialización de los objetivos.

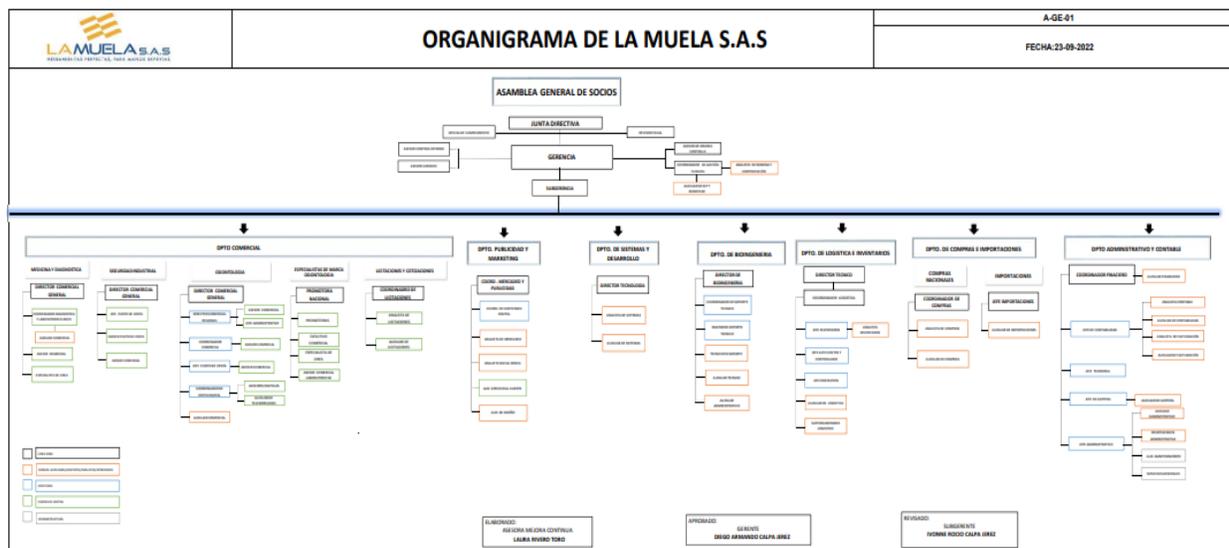
2.1.2. Dirección y liderazgo

En entrevista con el empresario Diego Armando, se considera que el tipo de liderazgo que se practica dentro de la compañía es participativo o democrático, en donde desde la gerencia se busca la participación activa de los colaboradores de la organización para que puedan contribuir en la toma de decisiones de manera participativa buscando fomentar el trabajo en equipo y buscando procesos de alta calidad. Para ello se trabaja en la comunicación asertiva entre las diversas áreas de la compañía por medio de gestión humana, uno de los departamentos que recientemente han sido reestructurados con personal nuevo que tiene una visión de conjunto y que desarrolla constantemente actividades de integración que fomenten el dialogo participativo, la comunicación adecuada de las necesidades de la empresa y espacios en los cuales los asociados puedan compartir sus opiniones, necesidades, ideas y sugerencias para mejorar los diversos procesos de la empresa.

2.1.3. Organización

La empresa para el 2021 desarrolló una modificación de su estructura organizacional debido a la reestructuración del departamento comercial del área de odontología, el cual ahora cuenta con una gerente comercial nacional, en apoyo con los coordinadores de regional.

Figura 6. Organigrama de la compañía



2.1.4. Controles Gerencial

La muela SAS cuenta con una oficina de control interno que se encarga de evaluar periódicamente el desempeño y el cumplimiento de los indicadores de cada proceso, por medio de la revisión de los informes semestrales de la gestión de cada proceso en donde está contemplada la medición de los indicadores correspondientes.

De igual forma LA MUELA SAS cuenta con los siguientes principios de control, los cuales se enmarcan, integran, complementan y desarrollan dentro de los principios constitucionales.

- **Autocontrol:** todos los trabajadores de la institución están en la capacidad de: controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos para el adecuado cumplimiento de los resultados que se esperan en el ejercicio de su función.
- **Autorregulación:** LA MUELA SAS desarrolla, aplica los métodos y procedimientos establecidos en la normatividad, que permitan el desarrollo e implementación del Sistema de Control Interno bajo un entorno de integridad, eficiencia y transparencia.

- **Autogestión:** LA MUELA SAS interpretar, coordinar, aplicar y evalúa de manera efectiva, eficiente y eficaz sus funciones.

La empresa cuenta con controles externos que vigilan sus procesos tales como la Superintendencia de Sociedades que es un organismo técnico, adscrito al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con personería jurídica, autonomía administrativa patrimonio propio, mediante el cual el Presidente de la República ejerce la inspección, vigilancia y control de las sociedades mercantiles, así como las facultades que le señala la ley en relación con otros entes, personas jurídicas y personas naturales.

Dentro del proceso de gestión estratégica se determinan parámetros de control que son verificación al cumplimiento de objetivos establecidos, de igual manera los mecanismos de seguimiento, verificación y control del proceso son: Comité gerencial y Subgerencia, revisión del SGC por la gerencia, auditorias de la gerencia. La medición del proceso se da por medio del cumplimiento de objetivos, cumplimiento de presupuesto y seguimiento de la planificación.

2.2. AREA COMERCIAL

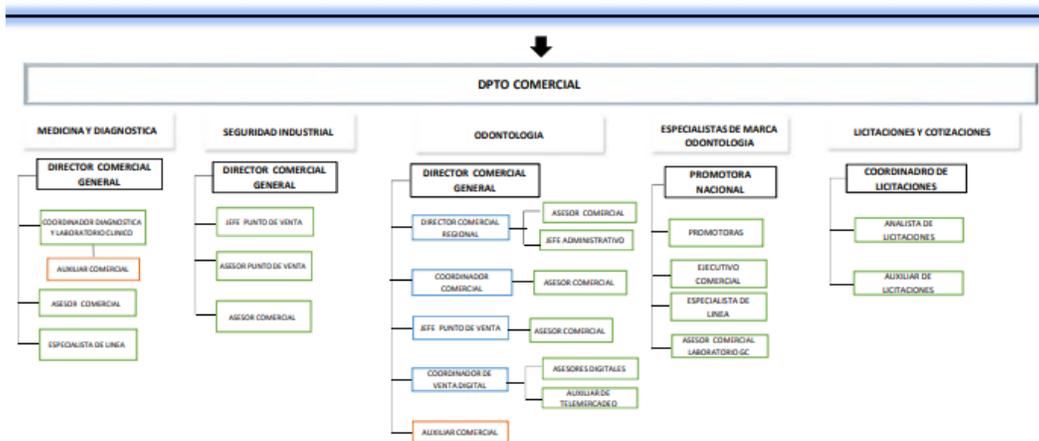
2.2.1. Mercado Nacional: Mercadeo y Ventas, Servicios, Distribución

La Muela SAS como empresa dedicada a la importación y comercialización de productos y equipos para odontología, médico quirúrgico, laboratorio clínico y seguridad industrial tiene presencia en el mercado nacional.

Por medio de su estructura comercial liderada por los directores de cada línea de producto; odontología, médico quirúrgico, laboratorio clínico y seguridad industrial, de la mano de los coordinadores, asesores y promotores de producto desarrolla su estrategia comercial.

A continuación, se relaciona el organigrama del departamento comercial.

Figura 7. Organigrama del departamento comercial.



Fuente: La MUELA S.A.S

Por medio de la política general de ventas se busca fidelizar a los clientes, realizando el debido seguimiento y asesoramiento, anticipándonos a sus requerimientos, mejorando la relación comercial con nuestros posibles clientes.

Se cuenta con una política comercial que busca dar manejo a cada tiempo de cliente como cliente activo, inactivo y desatendido de tal manera que por medio de los diversos canales de atención cada tipo de cliente sea atendido en sus necesidades.

Cliente Activo: Son aquellos que presentan transacciones recurrentes como cotizaciones, orden de pedido y orden de ventas. Dentro de estos podemos diferenciar clientes de compra frecuente, promedio y ocasional y, clientes de alto, promedio y bajo volumen de compra.

Cliente Desatendido: Es aquel cliente activo que en el transcurso de 4 meses no ha tenido interacción con el asesor comercial evidenciable mediante visitas y documentos en SAP (cotizaciones, orden de venta y facturas).

Cliente Inactivo: Se considera aquellos que no pueden generar ningún documento en el sistema, un cliente es inactivado por solicitud del asesor comercial y autorización del coordinador comercial y/o director comercial teniendo en cuenta las siguientes situaciones:

- Cambio de razón social, cambio de persona natural a persona jurídica o viceversa
- Cambio de domicilio y tipo de negocio, no genera ningún documento en la empresa por un tiempo mayor a un año,
- Uniones temporales liquidadas
- Datos de contacto errados – No se logra contacto

Como empresa comercializadora maneja los siguientes canales de distribución:

- Asesores externos
- Venta en punto por medio de show room
- Venta digital por medio de Ecommerce
- Venta por Call Center

El desarrollo del proceso comercial contempla lo siguiente:

- Definición de Clientes potenciales y productos a vender.
- Definición de cantidades, características y referencias de productos demandados.
- Encuestas
- Toma de Quejas, reclamos, atención a garantías
- Definición de tiempos de entrega y disposición de los productos en Almacenamiento con la información técnica correspondiente.
- Realizar visita a los clientes.
- Generar órdenes de pedido.
- Realizar recaudos de cartera.

- Hacer seguimiento a los clientes después de la venta.
- Realizar revisión de precios
- Realizar licitaciones
- Realizar cotizaciones
- Mantenimiento de stocks mínimos de existencia de productos
- Actualización permanente en nuevos productos a poner en el mercado
- Capacitación permanente al personal involucrado en el proceso de comercialización.

Por medio de la política general de ventas se busca fidelizar a los clientes, realizando el debido seguimiento y asesoramiento, anticipándose a sus requerimientos, mejorando la relación comercial con los posibles clientes.

La compañía contempla un presupuesto de ventas para el 2022 de \$62.652.000.000 en todo su portafolio de productos. Los canales de distribución que maneja la empresa son:

- Asesores externos
- Venta en punto por medio de show room
- Venta digital por medio de Ecommerce
- Venta por Call Center

Las regiones en donde la empresa cuenta con presencia de asesores comerciales para la venta directa son: Bogotá, Cali, Bucaramanga, Manizales, Medellín, Barranquilla y Cartagena.

Figura 8. Mapa de cubrimiento de asesores de la empresa.



Respecto a los servicios prestados por la compañía se enfoca en la comercialización de productos, equipos e insumos para el área odontológica, médico quirúrgico, seguridad industrial y laboratorio clínico, dado que se comercializan equipos de tipo biomédico dentro de la empresa, esta cuenta con tres departamentos biomédicos ubicados de la siguiente manera.

Figura 9. Departamentos de soporte técnico en la empresa La Muela SAS



Uno de los objetivos principales de la compañía es garantizar el servicio post venta logrando la satisfacción de sus clientes.

2.2.2. Mercado Exportación

La empresa se dedica a la importación de productos, razón por la cual no cuenta con un plan de exportación, dentro de sus intereses no está exportar productos, sin embargo por su actividad de importador mantiene una continua y activa participación en ferias a nivel mundial por medio de las cuales busca hacer actividades de benchmarking con el objetivo de buscar nuevas alianzas estratégicas con proveedores, conocer los avances tecnológicos que puedan sugerir que se deben importar nuevos productos o tecnologías y las tendencias mundiales en el área de odontología y medicina al igual que en seguridad industrial.

Figura 10. *Ferias internaciones Alemania – Feria IDS*



Figura 11. *Feria CDS midwinter Meeting en Chicago*



Figura 12. *Feria odontológica CIOSP, Congreso Internacional de Odontología 2023*



2.2.3. *Relacionamiento con los clientes*

La empresa se relaciona y comunica con los clientes por medio de los asesores comerciales quienes hacen visitas presenciales periódicas, también cuenta con el relacionamiento que hacen los asesores de call center y en los últimos tres años ha fortalecido su comunicación por medio de la página de la empresa <https://www.lamuela.com.co/> y sus redes sociales Instagram @lamuelasas, Facebook La Muela SAS y su canal de YouTube La Muela.

Figura 13. *Relacionamiento con los clientes*



2.3. Área de Producción

La empresa no fabrica productos, razón por la cual se relaciona el proceso logístico que es fundamental para la actividad comercial de la empresa.

2.3.1. *Planificación y Proceso logístico*

El proceso logístico se desarrolla en el municipio de Girón en el centro Logístico San Jorge bodega 36. El objetivo del proceso logístico es organizar y controlar las adquisiciones de dispositivos médicos, su correspondiente recepción, almacenamiento y control de productos con el objeto de garantizar el cuidado y la existencia de los mismos. Este proceso va desde la recepción de la orden de pedido por parte de gestión comercial hasta el control del producto almacenado en bodega:

- Comprende las siguientes actividades:
- Recepción de mercancía
- Verificar de especificaciones técnicas y legales reglamentarias.
- Programar al personal y equipo de descargue.
- Registro de mercancía en el sistema SAP.
- Etiquetado.
- Almacenamiento temporal o definitivo.
- Elaborar informe de mercancía faltante o con poca existencia.
- Revisar fechas de vencimiento

En este proceso se desarrollan mecanismos de seguimiento, verificación y control tales como control interno al estado del almacén, auditorias de calidad y sistema contable y de inventarios por medio de SAP

2.3.2. Capacidad del proceso

Dentro de la empresa se desarrollan diversos procesos como:

- Proceso de importación
- Proceso logístico

- Proceso comercial
- Procesos administrativos

Cada uno de ellos tiene determinadas capacidades como, por ejemplo: En el proceso comercial se puede medir la capacidad para cubrir cada regional por medio de visitas comerciales o la capacidad de ventas en un periodo determinado. En el proceso logístico se mide la capacidad de despacho de pedidos en un día, la capacidad de revisión y etiquetamiento de mercancía.

2.3.3. Investigación y Desarrollo

La empresa no cuenta con un departamento de I+D ni tiene presupuestado un rubro para ello, los aportes que hacen para fortalecer las líneas de negocio actuales se generan por medio de la asistencia a ferias y congresos a nivel mundial. No se tiene un rubro especificado destinado a invertir en I+D, pero en departamentos como el de sistemas se fomenta el desarrollo de software para potencializar el CRM

2.3.4. Aprovisionamiento – Compras

Los compras en la empresa se dividen en dos departamentos:

- Compras nacionales
- Compras de importados

Proceso de compras nacionales tiene como objetivo Adquirir materiales, insumos y equipos para satisfacer las necesidades de los clientes, seleccionando las mejores alternativas con oportunidad en la entrega y precios competitivos, manteniendo unos niveles adecuados de inventario para cliente y la organización.

En este proceso se cuenta con un responsable del departamento coordinador de compras nacionales, un analista de compras y un auxiliar de compras.

El proceso de compras se desarrolla por medio de un plan de compras en donde se garantiza el abastecimiento de productos según las necesidades de la empresa. Para ello se hace una identificación de proveedores en donde el analista o el auxiliar identifican y definen el proveedor que cumpla con las mejores condiciones de precio, disponibilidad y formas de pago entre otras. Los proveedores son creados en sistema para lo cual se pide una documentación general como Rut, cámara de comercio, certificación bancaria y estos deben garantizar la documentación a su vez de los productos que se estén comprando.

El proceso de compras nacionales comprende los siguientes pasos

- Creación en sistema del proveedor
- Generación de orden de compra
- Recepción de productos
- Ingreso al sistema de los productos
- Gestión de productos pendientes por despacho
- Finalmente se evalúa de manera periódica el proceso de compra para identificar las mejoras a desarrollar

Compras de productos importados tiene como objetivo establecer y definir todos y cada uno de los pasos a seguir en el proceso de importación para los productos y dispositivos de uso médico de tal manera que en LA MUELA S.A.S., se cumplan de conformidad, la eficacia y eficiencia todos los trámites pertinentes dentro de las normas legales en vigencia y se pueda contar con nuestros productos justo a tiempo y en óptimas condiciones de calidad, cantidad y costo. Esta política tiene alcance sobre todos los

insumos médicos importados que comercializa LA MUELA S.A.S., cuyo origen es un proveedor extranjero de reconocida calidad con quién se coordina junto con agentes aduaneros la importación y nacionalización de dispositivos e insumos médicos, odontológicos y seguridad industrial.

Los responsables del proceso son el jefe de importaciones, auxiliar de importaciones y la gerencia. Por medio del plan de compras anual se determina la rotación de inventarios y la prioridad con las que se deben hacer las importaciones, para ello se realizan informes por medio de SAP sobre stock de producto, rotación mensual, gestión de ordenes pendientes por despachar entre otros.

El proceso de compras de importados comprende los siguientes pasos:

- Cotización
- Evaluación de cotización
- Orden de compra
- Gestión de tránsito de mercancía
- Nacionalización de mercancía con aduana en Colombia
- Despacho al CEDI
- Recepción de mercancía
- Ingreso a sistema
- Evaluación del proceso

2.3.5. Manejo de Inventarios

Para el manejo de inventario la empresa cuenta con una política en la que se define el procedimiento que aplica para todos los productos terminados que LA MUELA S.A.S

comercializa y que pertenecen al inventario de la misma, los cuales están almacenados en tres diferentes ubicaciones:

- Centro Logístico San Jorge, bodegas 36 y 59
- Almacén de Odontología ubicado en la calle 38 # 35-53 Barrio El Prado en Bucaramanga
- Almacén de Seguridad Industrial ubicado en la Calle 34 # 33-27 Barrio El Prado en Bucaramanga
- Oficina de La Muela en Bogotá

El ciclo del inventario inicia cuando se reciben en las instalaciones las compras solicitadas a proveedores nacionales o internacionales, posterior a la revisión detallada de cantidad, número de lote, número de serie, referencia, registro Invima, fecha de vencimiento y estado físico de los productos recibidos, se procede a realizar el ingreso de la compra al sistema SAP.

Cada producto que es ingresado al sistema, tiene diferentes opciones de tipo de bodega destino:

- Bodega principal
- Bodega de contratos
- Bodega de apartados
- Bodega transitoria
- Bodega de solicitudes de asesores
- Bodega de diferencias

De igual manera los productos cuentan con una ubicación que es un código alfa numérico que se asigna para identificar las diferentes ubicaciones del centro logístico en donde es almacenada la mercancía; tiene una estructura como la siguiente: B1 -1R -20C.

El control de inventarios se hace por medio de inventarios cíclicos y masivos que se hacen a cada una de las bodegas de manera periódica.

2.3.6. Ubicación e Infraestructura

Oficina principal

- Dirección: Calle 38 #35-53, barrio el Prado, ciudad Bucaramanga

Almacén de seguridad industrial

- Calle 34 #33-27 Barrio El Prado, ciudad Bucaramanga

Oficina sede Bogotá

- Sedes: 7b Bis #124-51, Barrio Santa Bárbara, ciudad Bogotá

Oficina sede Medellín

- Calle 7D # 43^a-40, barrio el Poblado

Centro Logístico

- Centro Logístico San Jorge Kilómetro 7, anillo vial, Girón, Santander

2.4. Aseguramiento de la Calidad

2.4.1. Aspectos Generales de la Calidad

La empresa cuenta con un proceso que está inmerso dentro del sistema de gestión de la calidad y que es el encargado de la mejora continua de la compañía, este establece, documenta, implementa y mantiene la mejora continua para garantizar la satisfacción de los clientes, tanto con los productos ofrecidos, cómo en el servicio prestado por la Empresa.

Con el proceso de mejora continua que se llevan a cabo para realizar el control de los documentos, el control de los registros de calidad, el control del producto no conforme, la realización de auditorías internas de la calidad, y la toma de acciones preventivas y correctivas.

Por medio de actividades como:

- Definir y determinar los procesos del SGC de la compañía.
- Documentar los procesos del SGC llevados a cabo.
- Determinar los recursos físicos, técnicos, tecnológicos, materiales, humanos y económicos para realizar los procesos del SGC.
- Mecanismos de seguimiento, verificación y control del proceso:
- Comité de calidad
- Revisión del SGC por la gerencia
- Auditorías internas de calidad.

La aplicación de estos mecanismos de monitoreo, seguimiento, verificación y control establecidos para este proceso, garantizan la capacidad del proceso, para lograr alcanzar los objetivos del mismo.

El proceso de gestión de mejora continua se mide por medio de la cantidad de planes de acción eficaces, salidas no conformes y cumplimiento del sistema de gestión.

2.4.2. Sistema de Calidad

La Muela SAS cuenta con un sistema de Gestión de la calidad implementado según requisitos de la ISO 9001.

La empresa recibió la renovación de la certificación de calidad ISO9001 el 29 de enero de 2021 con vigencia a 2021

También cuenta con un proceso de mejora continua que tiene como objetivo gestionar oportunamente los cambios que puedan presentarse en La Muela S.A.S, de forma planificada y controlada, con el fin de garantizar el mantenimiento de la integridad del Sistema de Gestión.

2.5. Área del Talento Humano

2.5.1. Aspectos Generales

La empresa La Muela SAS cuenta con 123 asociados de los cuales 110 están contratados de manera directa con la empresa y 13 contratados por medio de empresas temporales. En su sede de Bucaramanga cuenta con 71 en la parte administrativa, mientras que en el centro logístico de Girón se cuenta con 26, en la oficina de Medellín están ubicadas 6 personas, en la oficina de Bogotá se encuentran ubicadas 20 personas y a nivel nacional son 12 personas.

El departamento de gestión humana cuenta con un jefe de recursos humanos que dirige todo el proceso de contratación, inducción, manejo de personal y basa su gestión según la política de ética y gobierno organizacional de la empresa.

2.5.2. Capacitación y Promoción del Personal

Capacitación de personal_ Respecto al proceso de capacitación, la empresa acorde con las necesidades en cada una de las áreas proyectará anualmente un programa de capacitaciones, liderado por los jefes de las mismas, quienes reportarán las necesidades de capacitación al

Gerente y/o Coordinador administrativo y de Gestión Humana, generando evidencia documental para la empresa.

La metodología de capacitación se estable mediante una metodología de capacitación al personal vinculado a la empresa, cuyo objetivo se enfoque en el fortalecimiento de conocimientos y adquisición de destrezas y habilidades, tendientes a fortalecer el desempeño laboral.

Las conferencias de inducción, entrenamiento y capacitación serán dictadas en las instalaciones de la empresa o en los establecimientos comerciales de los clientes o distribuidores cuando estos así lo requieran.

El programa de capacitación debe obedecer a un plan diseñado por el área de Gestión Humana en coordinación con las diferentes áreas de la empresa, teniendo en cuenta coordinar lugar de capacitación, participantes, fechas, logística, contenidos y metodología. Estos programas deben ser continuos y evolutivos de manera que den respuesta a las necesidades de la empresa.

Promoción del personal el proceso de promoción interna es un sistema de selección de personal para cubrir posibles vacantes que no implica la contratación de nuevos empleados sino el ascenso laboral de profesionales que ya forman parte de la empresa.

El método establecido por LA MUELA S.A.S pone en consideración aspectos esenciales como la experiencia, la formación o las aptitudes y como se ha desempeñado en su cargo; la causa más común para la promoción interna, se genera cuando un empleado deja la empresa o porque se decide crear un nuevo cargo en donde las condiciones salariales mejoran y otorga mayor carga de responsabilidad.

La alta dirección define quien es el empleado a promover tras revisar con Gestión humana el perfil del cargo, así como el historial aboral y sus capacidades de asumir nuevas responsabilidades, esta información se comunica al empleado de manera formal mediante una carta donde se informan las nuevas condiciones, el empleado debe firmar la carta como evidencia de aceptación del cambio (ascenso) y deberá entregarse al área de Gestión Humana para iniciar el trámite respectivo siguiente:

2.5.3. Organización documental y contractual:

Elaboración de Documento adicional contractual Otrosí en donde se establecen los cambios generados.

- Firma de documentos respectivos (contrato, manual de funciones y programa de inducción)
- Ajuste en la afiliación de la seguridad social según la nueva base salarial.
- Capacitación específica del cargo con las nuevas responsabilidades
- Seguimiento por parte del jefe directo en el tiempo establecido de prueba en el cargo que es 3 meses.
- Evaluación del desempeño por promoción Interna, la cual es realizada por el jefe inmediato, si los resultados son negativos el empleado retornará a su anterior cargo.

2.5.4. Cultura Organizacional

LA MUELA SAS es una sociedad por acciones simplificadas, de naturaleza comercial, regida por las cláusulas contenidas en sus estatutos, en la ley 1258 de 2008 y en las demás disposiciones legales vigentes.

2.6. Salud y Seguridad Industrial

El alcance del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo definido en LA MUELA SAS es sobre todos sus centros de trabajo y todos sus trabajadores, independiente de su forma de, contratación o vinculación, incluyendo los proveedores, contratistas y subcontratistas.

Dentro del objetivo del proceso esta Planificar, implementar y mantener el SG-SST bajo el cumplimiento de los requisitos legales, garantizando la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales. Para el cumplimiento del mismo se desarrollan las siguientes actividades:

- Elaborar el plan anual de trabajo SG-SST
- Planear las capacitaciones de Seguridad y Salud en el Trabajo
- Planear las actividades de promoción y prevención de la salud
- Planear inspecciones de seguridad.
- Definir metodología para la investigación de accidentes e incidentes laborales.
- Ejecutar las actividades planeadas para el SG-SST.
- Gestionar las medidas de prevención y control para los peligros y riesgos identificados.
- Definir estrategias para la prevención, preparación y respuesta ante emergencias.
- Investigar los accidentes e incidentes de trabajo y las enfermedades laborales.
- Identificar, abordar y dar tratamiento a riesgos y oportunidades propios de proceso.

La empresa apoya las actividades que fomentan la prevención de accidentes y enfermedades laborales por medio de actividades, charlas y capacitaciones de la ARL SEGUROS BOLIVAR.

Visión de seguridad y salud en el trabajo: LA MUELA S.A.S en el año 2024 será una empresa reconocida a nivel Departamental no solamente por la calidad de la prestación del Servicio y la calidad de productos manejados a nivel interno de la empresa, si no por los altos estándares de Seguridad con los cuales los operarios cuentan al momento de Realizar sus respectivas Actividades Laborales, en procura de Prevenir posibles Accidentes de Trabajo y Enfermedades Laborales.

2.7. Área Financiera y Contable

El objetivo del proceso financiero y contable dentro de la compañía es garantizar la generación de información contable y financiera de manera oportuna, veraz y fidedigna, para la toma de decisiones financieras por parte de la gerencia. Este proceso incluye facturación y recaudo, contabilidad y tesorería.

En este proceso el departamento Contable cuenta con un coordinador, y auxiliares para el desarrollo de las actividades del mismo:

- Monitoreo de costos y contabilidad
- El monitoreo de la contabilidad se realiza
- reuniones gerenciales con el contador.
- reuniones con el revisor fiscal.
- Este mecanismo de seguimiento, verificación y control del proceso, garantiza el logro del objetivo establecido para el proceso.

2.8. Administración financiera

La empresa cuenta con un revisor fiscal y una contadora.

2.8.1. Normas legales y tributaria

- NIFF
- Legales: Decreto nacional 2649 de 1993
- Estatuto tributario

2.9. Gestión Ambiental

En la actualidad la empresa no cuenta con una política ambiental definida, ni con certificaciones ambientales, sin embargo, desde el sistema de gestión de la mejora continua se desarrollan actividades y programas que buscan concientizar sobre el buen uso de recursos como el agua, la luz, el papel y campañas para la correcta gestión de desechos y el reciclaje.

2.9.1. Política de la empresa

No se cuenta con política ambiental

2.9.2. Estrategia para proteger al medio ambiente

En las sedes administrativas como la del edificio principal, centro logístico y oficina en Bogotá se cuenta con una estrategia para el buen uso de la luz por medio de indicaciones de uso de los aires acondicionados solo en horas de la tarde, se incentiva a que se abran las ventanas y balcones para mejorar la circulación de aire.

Estrategia para el buen uso de agua en baños y lavamanos. En cada una de las áreas de baños se cuenta con afiches informativos sobre la importancia del buen uso del agua y cómo podemos contribuir cerrando la llave cuando no se usa o mientras las personas se enjabonan las manos.

Las oficinas cuentan con canecas codificadas por color y con letreros que indican la disposición correcta de los desechos ya sean aprovechables, no aprovechables y reciclables

En el centro logístico se desarrolla una estrategia para incentivar el reciclaje de las cajas de cartón y las estibas de madera por medio de la cual el dinero generado de la venta de ese reciclaje se destina para hacer tarde de refrigerios periódicos con el personal.

2.9.3. Concientización y capacitación del personal en temas ambientales

Por medio de gestión humana se hacen campañas periódicas para incentivar la reutilización de recursos como la decoración de los puestos de trabajo según las temáticas de las celebraciones de amor y amistad, Halloween y navidad con decoraciones elaboradas a partir de productos reciclados. Buscando así concientizar sobre la importancia de reciclar y reutilizar.

También se tiene la cultura de reutilizar las hojas de papel la cual es incentivada por el departamento de gestión humana.

2.10. Sistemas de Información

El proceso de información e infraestructura tiene como objetivo mantener las instalaciones y equipos en óptimas condiciones funcionamiento para asegurar la ejecución de los procesos; Realizar labores de Marketing y Publicidad para dar a conocer la empresa a nivel nacional e internacional.

2.10.1. Planeación del Sistema

La planeación se hace mediante las siguientes actividades:

- Programar mantenimiento.
- Ejecutar el programa de mantenimiento.
- Verificar el mantenimiento.
- Actualizar hoja de vida del equipo
- Orden de servicio de mantenimiento

- Ejecutar mantenimiento.
- Verificar el mantenimiento.
- Actualizar hoja de vida del equipo
- Orden de compra de insumos de aseo, papelería
- Selección y evaluación de proveedores externos
- acciones correctivas y/o de mejoras

2.10.2. Entradas

Requerimientos de mantenimiento

- Insumos y materiales para realizar mantenimiento
- Requerimientos de papelería, insumos de aseo
- Auditorías internas y seguimientos

2.10.3. Procesos

Realizar mantenimiento y publicidad, hasta el recibo a satisfacción de mantenimiento realizado y comunicaciones recibidas.

2.10.4. Salidas

- Infraestructura con mantenimiento.
- Elementos de oficina e insumos disponible
- Control de proveedores externos.
- acciones correctivas y/o de mejoras definidas e implementadas

Para entender el funcionamiento de la empresa y los principales factores a analizar para desarrollar el plan de acción, se hizo un recorrido por las diferentes áreas desde la gerencia, la cual cuenta con un estilo de liderazgo participativo y democrático y una planeación estratégica por medio de la cual se gestionan los objetivos misionales.

Para el diagnóstico de la empresa se tuvo en cuenta una serie de factores para analizar y diagnosticar la organización, por medio de una escala de valoración de factores que contempla matrices PESTAL, DOFA y matriz de riesgos.

Tabla 2. Escala de valoración de factores de la empresa La Muela SAS

TABLA 2. ESCALA DE VALORACIÓN DE FACTORES DE LA EMPRESA LA MUELA SAS

<i>Factores</i>	<i>Se destaca</i>	<i>Valoración</i>	
Gerencia	Estilo de liderazgo y de planeación	5	
Departamento comercial	Estructura comercial, política general de ventas, clasificación de clientes, cubrimiento nacional y relacionamiento con clientes	4,8	
Área de producción (aprovisionamiento y compras y proceso logístico)	Proceso de compras y manejo de inventarios	4,5	
Calidad	Sistema de gestión de mejora continua	4	
Área financiera y contable (cartera)	Gestión de cartera de clientes	3,8	
Sistemas información	Actualización de sistemas	3	
Gestión Humana	Capacitación y promoción del personal	3	

De las reuniones realizada se identifican los siguientes resultados

TABLA 3. MATRIZ PESTAL

PESTAL PARA ANALISIS EXTERNO DEL CONTEXTO EXTERNO DE LA MUELA S.A.S	
	FACTOR
P	Cambios gubernamentales Reforma a la contratación Publica
	Reforma a la salud, reforma laboral
	Cambios en Políticas decretadas, normativa tributaria y de comercio
	Aumento a la Informalidad del sector.
E	Devaluación del peso con respecto al dólar
	Inflación en el país.
	Coyunturas económicas generadas por la guerra con ucrania
	Dificultad para acceso a nuevos mercados
	Estancamiento en la venta de servicios

	<p>Perdida del talento humano en busca de mejores oportunidades</p> <p>Baja rentabilidad debido al incremento en la compra de insumos y materiales</p>
S	<p>Necesidades de la comunidad en mejoras en los insumos del sector salud</p> <p>Pérdida de capacidad adquisitiva de las personas por devaluación del peso y por efectos de la inflación que hacen que la odontología no sea una necesidad de primera mano.</p> <p>Aumento en delincuencia lo que genera migración otras ciudades de potenciales clientes</p>
	<p>Tendencia en el país a comprar productos de bajo costo, dadas las alzas en los precios por efecto del dólar.</p>
	<p>Altos índices de fraudes electrónicos en el país, incide en los cambios de la organización</p> <p>Desactualización de equipos para prestación de servicios</p> <p>Falta de innovación al interior de la organización para mejora de procesos</p>
A	<p>Condiciones del aire en la ciudad, implican pico y placas ambientales para los asesores comerciales en calle.</p> <p>Aumento en los costos para la deposición final de recursos regulados por el ministerio de ambiente</p>
L	<p>Leyes, Decretos y resoluciones en temas que involucre la actividad económica de la empresa y los trabajadores. Tales como la reforma tributaria y la reforma a la salud</p> <p>Cambios normativos</p>
	<p>Endurecimiento de los procesos para prestación de servicios</p>

TABLA 4. DOFA DE LA EMPRESA LA MUELA SAS

ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
DEBILIDADES		AMENAZAS	
TALENTO HUMANO	DESEMPEÑO Y ENTRONO LABORAL	MERCADO	ENTORNO CULTURAL, SOCIAL Y ECONOMICO
<p>Fallas en la comunicación puede ser incompleta, confusa o inadecuada que puede generar errores.</p>	<p>Afectación por rotación de personal del área de compras</p>	<p>Alza de precios de los proveedores nacionales e importados debido a las variaciones del Dólar y restricciones por pandemia</p>	<p>Tiempos de las transportadoras y las novedades que impiden los tiempos de entrega de la empresa.</p>
<p>Rotación de talento humano y dificultades en el mercado para encontrar personal con la formación, experiencia y competencia.</p>	<p>Incumplimiento en las políticas y procedimientos. Alto volumen de trabajo del personal por personal faltante.</p>	<p>Dificultades en las importaciones y temas aduaneros generando muchas más demoras de lo normal (afectación tránsito internacional)</p>	<p>Dificultad para encontrar algunos productos por carencias de materias primas. Se presentan agotamientos Prolongados sin fechas estimadas de disponibilidad.</p>

Incumpliendo en los procedimientos y políticas institucionales establecidas.	Alto volumen de trabajo documental para dpto. Técnico. Reprocesos en areas por inadecuado proceso	Cierres viales que impiden el ingreso de mercancía para comercialización y se genera mucho retraso tanto para el ingreso como para la entrega a cliente final (Protestas y bloqueos)	Inseguridad en las ciudades que impide el desarrollo de actividades comerciales con los clientes.
Demoras en respuesta a clientes internos y externos	Incumplimiento de tiempos de entrega al cliente final.	Competencia agresiva por el precio de los productos en licitación	Restricciones en algunas entidades para demostraciones
	-	Perdida de la capacidad adquisitiva de nuestros clientes por la situación economica.	Informalidad y piratería de dispositivos médicos.
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
TALENTO HUMANO/EMPRESA	DESEMPEÑO Y ENTORNO LABORAL	MERCADO	ENTORNO SOCIAL ,ECONOMICO E INFRAESTRUCTURA
Cultura hacia la formación interna de personal y del cliente.	Variedad de productos de calidad y cumplimiento de los requerimientos legales	Distribuidores exclusivos de marcas importadas	Implementación de un software para el dpto. de soporte técnico para el control de actividades y gestiones del área.
Suministro de productos y/o equipos acordes al requerimiento del cliente y sus expectativas.	Planificación acertada los ingresos y gastos para la proyección de crecimiento anual.	Apertura de la oficina de Medellín	Implementación de sistemas de autocontrol para la prevención de lavados de activos y financiamiento de terrorismo SAGRILAF y Programa transparencia y ética empresarial
Autoformación comercial y programa de Bienestar laboral enfocado a la actividad del negocio y seguridad y salud en el trabajo.	Sistema de información acorde a las necesidades de la organización que permite mantener trazabilidad	Contratación de personal para asistencia de ventas por canales digitales	Organización de la bodega para aprovechamiento de espacios que permitan la atención de personal externo.

Reconocimiento en el mercado por las diversas marca y conocimiento de las mismas	Condiciones y ambiente laboral adecuado para el personal.	Aumento en la tendencia de compras por internet	Proyección comercial por redes sociales para reconocimiento de la Empresa y productos. Crecimiento del mercado digital y el cubrimiento de necesidades por la web y por redes sociales.
Distribución exclusiva de marcas como fortaleza para mantener sub distribuidores	Trabajo continuo en los procesos de prevención y control de riesgos laborales	El complemento del perfil del cargo, con los requisitos legales que deben mantener habilitados para ejercer un determinado cargo, de manera que sea un referente completo de los requerimientos.	Generación de comités de control de precios y generación de propuestas promocionales.
Versatilidad del personal y fácil adaptación al teletrabajo	Compromiso de la Alta gerencia con las necesidades de mejoras de los procesos	Ampliación comercial de zona de Boyacá y Casanare	Esfuerzo de los equipos comerciales para crear relación comercial con instituciones del sector público y privado.
Alta dirección comprometida con la destinación de recursos para el mejoramiento de procesos	Habilidades en marketing digital reflejadas en campañas publicitarias con éxito en ventas.	Apoyo por parte de proveedores de servicio en el manejo de ambientes laborales óptimos acorde al sistema de seguridad y salud en el trabajo	

3. Procesamiento y Análisis de la Información

Para la empresa La Muela SAS cuya actividad principal es la importación y comercialización de productos, es de vital importancia reconocer las amenazas existentes en un

contexto externo, y para ello aplican una matriz PESTAL, en la cual se evidencian factores de riesgo importantes tales como la devaluación del peso con respecto al dólar y todo el tema gubernamental en cuanto a reformas, decretos y resoluciones.

Si bien es cierto que estos factores no están bajo el control de la compañía, reconocerlos le permite identificar las afectaciones que estos pueden tener en sus operaciones y los planes de contingencia que podría desarrollar para mitigar el impacto de estos en su operación.

Dentro del análisis de factores internos que la compañía hace se encuentra la matriz DOFA y la matriz de riesgos, la cual fue consultada y en ella se evidenciaron riesgos altos principalmente en los departamentos comercial y de logística

TABLA 5. MATRIZ DE RIESGOS

 MATRIZ DE RIESGOS										
Actualizado: 16-03-2022										
IDENTIFICACIÓN DE RIESGO			EVALUACIÓN DE RIESGOS			TRATAMIENTO DE RIESGO				
RIESGO	CONTROLES ACTUALES	CONSECUENCIAS	NIVEL DE PROBABILIDAD	NIVEL DE CONSECUENCIA	NIVEL DE RIESGO	PROCESO RELACIONADO	ACCIONES A TOMAR (PROCESO)	FRECUENCIA DE REVISIÓN	EVIDENCIA DE SEGUIMIENTO	IMPACTO EN LA POLÍTICA DE CALIDAD
Sobre costos en contratos por desconocimiento de las necesidades de post venta de las entidades	Revisión de la propuesta por parte del coordinador de servicio técnico, el coordinador de licitaciones y el especialista de producto	- Baja rentabilidad del contrato. - Errores en la cotización de mantenimientos, calibraciones, accesorios; - compromisos de los contratos asumiendo errores y sobrecostos. - En caso de materializar el riesgo los responsables deben asumir los costos del error.	4	4	16 RA	Gestión Comercial	Responsabilidades del asesor comercial, Coordinador de soporte técnico, coordinador de logística, especialistas de marcas y auxiliar de licitaciones en caso de sobrecostos según sea el caso, deben pagar los montos incurridos para los contratos en ejecución. Suministro de los documentos técnicos según las especificaciones solicitadas en el pliego. Conocimiento de las necesidades del cliente según su nivel de atención. Revisión por parte del coordinador de licitaciones sobre los precios rentabilidad y cláusulas propias del contrato.	POR CADA PROCESO A ELABORAR	Base de la oferta económica y búsqueda de precios que den el margen aceptable de utilidad	Evitar en el proceso de elaboración de las ofertas económicas el mínimo error posible que genere sobrecostos. ASEGURAR LA RENTABILIDAD
Desatención a los clientes por falta de visita o seguimiento	Se determinan unas acciones para clasificar a los clientes entre activos, inactivos y desatendido y pasado un periodo de tiempo se pasa el cliente a otro canal para que este reciba mejor atención	- Pérdida de clientes - Insatisfacción del cliente en cuanto a la atención	4	4	16 RA	Gestión Comercial	Seguimiento a la atención del cliente de manera periódica	BIMENSUAL	Registros de agendamento Mobil Sales	
Desconocimiento del mercado a la hora de generar presupuestos de ventas y estrategias comerciales	- Mapeado de los clientes en ciudades principales - Depuración de clientes del sistema	- Presupuestos errados - Pérdida de mercado - Estrategias inadecuadas de crecimiento	4	4	16 RA	Gestión Comercial	- Barrido de base de datos de entidades en REPS - Segmentación de clientes - Elaboración de rutas de trabajo para los clientes según necesidad	SEMESTRAL	- Depuración base de datos de sap - Planilla de entidades en drive	
Dar precios equivocados a los productos	- Facturación realiza controles de margen de utilidad de los pedidos, para producto importado. - Autorización de pedidos para la revisión de precios de producto nacional por	- Descuento de asesores comerciales y licitaciones por errores. - Competencia interna entre los canales de venta de la empresa a causa del precio - Malestar en el cliente por cambio de	4	4	16 RA	Gestión de Compras e Importaciones	Para los productos nacionales e importados existen estos controles actualmente que en la revisión en Sap del margen de rentabilidad en donde no se genere pérdida, a futuro se debe generar otros controles para producto importado en el sistema que permitan al comercial revisar en el sistema el precio actualizado. Se debe tener clasificación del cliente según parámetros	DIARIA	Autorizaciones en sistema Sap que no permiten continuar con el proceso.	

<p>Enviar productos y/o dispositivos a destinos equivocados</p>	<p>Se envían los productos según la información suministrada en el sistema por el asesor comercial</p>	<p>* Quejas por parte de los clientes (PQR) * Aumento en el costo de los fletes * No recepción de la mercancía por parte del cliente. * Molestias del cliente por las nuevas políticas de la empresa. * El responsable deberá asumir los gastos por fletes.</p>	<p>5</p>	<p>5</p>	<p>25 RA</p>	<p>Gestión de almacenamiento</p>	<p>* Mayor comunicación del asesor con el personal de despachos para coordinación de los envíos. El asesor debe suministrar información veraz para la entrega en los datos del pedido en SAP, por lo que debe registrar correctamente la información. Actualización de datos en el sistema. * Los errores cometidos por el asesor o el auxiliar de logística genera una acción correctiva que implica el valor de los fletes por error, esta información queda filtrada y evidenciada en las devoluciones.</p>	<p>mensual</p>	<p>Quejas y reclamos, Formulario de devoluciones diligenciado por el cliente</p>	<p>El riesgo impacta en el servicio y a la rentabilidad de la venta. SATISFACCIÓN A CLIENTES EN REQUERIMIENTOS Y ASEGURAR RENTABILIDAD</p>
<p>Incongruencias entre el inventario físico y el digital</p>	<p>Conteos cíclicos, conteos físicos masivos</p>	<p>* Descuadras en el inventario * Encontrar mercancía averiada * Desperdicio de recursos económicos * Deficiente elaboración y formulación del plan de compras</p>	<p>4</p>	<p>4</p>	<p>18 RA</p>	<p>Gestión de almacenamiento</p>	<p>* Revisión del registro de los inventarios en SAP para saber en que está la falla. * Seguimiento mediante inventarios y conteos cíclicos. * Revisión de las ubicaciones, lotes en la bodega y comparar con el generado en el sistema.</p>	<p>Cada vez que se acuerde realizar inventario</p>	<p>Información en SAP, evidencia de realización de inventario</p>	<p>Las estragias y procedimientos para el control de inventarios impactan la financieramente la empresa. ASEGURAR LA RENTABILIDAD</p>
<p>Dejar que la mercancía esté por debajo del stock mínimo</p>	<p>El dpto de compras descarga un archivo del sistema que le permite revisar cuales productos se encuentran por debajo del stock mínimo y así poder realizar las compras.</p>	<p>Se pierden oportunidades de ventas por no tener producto en stock de los almacenes.</p>	<p>4</p>	<p>4</p>	<p>18 RA</p>	<p>Gestión de compras</p>	<p>* Realizar el abastecimiento de la mercancía por flujo de caja. Comunicación con el departamento de compras cuando se desabastece productos de la bodega. * Revisión del stock mínimo. * Fortalecer la comunicación entre el área de logística y el área de compras.</p>	<p>cuando se presente el caso</p>	<p>Se debe revisar archivo de rotación diariamente para ver que se debe comprar. Órdenes de compra de puntos de venta y asesores. Creación de instructivo</p>	<p>Impacto sobre los tiempos de entrega y requerimientos de clientes. SATISFACCIÓN A CLIENTES EN REQUERIMIENTOS Y ASEGURAR RENTABILIDAD</p>
<p>Tener retrasos en la entrega de los dispositivos y/o productos por parte del proveedor</p>	<p>seguimiento a proveedores</p>	<p>* Pérdida de clientes. * Afectación a la imagen * Retrasos en la operatividad de la empresa.</p>	<p>5</p>	<p>4</p>	<p>20 RA</p>	<p>Gestión de compras (RIESGO EXTERNO)</p>	<p>* Evaluación de desempeño al proveedor. * Controles en los pagos a proveedores. * Seguimiento a los proveedores. * Manejar indicadores de desempeño. * No contar con diferentes proveedores.</p>	<p>anual</p>	<p>Reevaluación de proveedor</p>	
<p>Cambios de precio del dólar</p>	<p>-Mantener stock suficientes según los pronósticos de venta y escalas realizadas</p>	<p>-Aumento en los precios de productos. - Pérdida de clientes en la tendencia a la compra de productos importados. - Mercancía comprada que tal vez no rote.</p>	<p>4</p>	<p>5</p>	<p>20 RA</p>	<p>Gestión de Compras/Importaciones</p>	<p>Establecer controles el estimado de compras según los stock establecidos de producto importado por nosotros y lo importado por otros proveedores.</p>	<p>DIARIO</p>	<p>Planeación y Estimación de compras de productos importados.</p>	
<p>Aprobación de créditos a clientes con alto riesgo de incumplimiento en el pago.</p>	<p>-Estudio de credito en donde se revisan historial crediticio. -Revisión del respaldo económico del cliente en caso de incumplir.</p>	<p>-si el riesgo se materializa, implica la morosidad del cliente. - Deudas de difícil cobro de clientes con un estudio deficiente.</p>	<p>4</p>	<p>4</p>	<p>16 RA</p>	<p>Gestión financiera (cartera)</p>	<p>Revisión minuciosa en la aprobación de créditos en cuanto a información, seguimiento en los cobros continuos por parte del comercial.</p>	<p>DIARIA</p>	<p>solicitud de Credito, registros en cartera</p>	
<p>Clientes que se comprometen en pagar y no lo hacen</p>	<p>- Revisión del historial crediticio.</p>	<p>-Afectación del flujo de caja</p>	<p>4</p>	<p>5</p>	<p>20 RA</p>	<p>Gestión financiera (cartera)</p>	<p>-Estudios de credito mas elaborados, y recopilación de toda información establecida en el procedimiento de cartera. Revisión o auditoria de cartera de clientes por cada asesor en donde se revisa el recaudo.</p>	<p>Mensual</p>	<p>llamadas de cartera, correos, revisión de recaudo.</p>	
<p>Fuga de talento humano</p>	<p>-Documentación de la memoria institucional mediante procedimientos e instructivos -Capacitación de personal - Mejoras en la comunicación - Manejo psicosocial</p>	<p>-Pérdida de la memoria institucional, Afectación en la calidad de la operación, *personal nuevo con ideas innovadoras.</p>	<p>5</p>	<p>5</p>	<p>25 RA</p>	<p>Gestión Humana</p>	<p>Estrategias para mantener un buen ambiente laboral mediante integración y actividades con los empleados. Capacitación del personal en temas de interes y temas de sst, evaluación de desempeño de empleados. Control de la información generada en los equipos de cada empleado. Ascensos de personal.</p>	<p>Mensual</p>	<p>Cronograma de capacitación</p>	
<p>Demoras en los tiempos de respuesta de los proveedores para Garantías y repuestos</p>	<p>-se le envía al correo al proveedor. -se le pide al departamento de compras e importaciones para que se comunique con el proveedor nacional e internacional.</p>	<p>Inconformidad del cliente, pérdida de la imagen corporativa. Quejas y reclamos.</p>	<p>4</p>	<p>4</p>	<p>18 RA</p>	<p>Soporte tecnico</p>	<p>El departamento de compras e importaciones debe realizar un seguimiento profundidad de los proveedor en el tema de respuesta y soporte tecnico de los productos (fabricante), anticipar compras como medida de aprovisionamiento en épocas como Navidad.</p>	<p>Mensual</p>	<p>Seguimiento y control de garantías, correos al proveedor</p>	
<p>Informalidad del sector (competencia)</p>	<p>-Comunicar al cliente el acceso de productos garantizados de marcas reconocidas -brindar información al cliente y asesoría personalizada sobre el producto y/o equipo</p>	<p>*atraer mas clientes por la seguridad de productos con garantías -Pérdidas de clientes por los precios</p>	<p>2</p>	<p>2</p>	<p>4 RB</p>	<p>RIESGO EXTERNO</p>	<p>-Insistir en estrategias de promoción de los servicios y beneficios de comprar productos con respaldo y de marcas reconocidas a los clientes -Ofrecer precios accesibles a los segmentos de mercado -Campañas publicitarias de productos y equipos con descuentos. Visitas en universidades</p>	<p>anual</p>	<p>Campañas en redes sociales, descuentos, visita a instituciones</p>	
<p>Inadecuado uso del factor tecnológico.</p>	<p>-capacitación de las herramienta SAP bussines One al personal -Acompañamiento y asesoría en caso de inconveniente con el sistema -seguimiento a los usuarios -Correcciones en el sistema Sap por el dpto de tecnología</p>	<p>-Errores de cantidades de productos en existencia que en realidad no están, errores en pedidos, facturación entre otros. *Manejo adecuado de herramientas como resultado de la capacitación. -Fallas en la autorizaciones de pedidos</p>	<p>3</p>	<p>3</p>	<p>9 RM</p>	<p>En general</p>	<p>Generación de informes GLPI que permite conocer posibles fallas cometidas por los empleados. El director de tecnología capacita e informa al personal en las fallas recurrentes y da soporte tecnico a todo el personal. Soporte con los aprendiz, analista de sistemas y director de tecnología. Seguimiento de las autorizaciones de pedidos y los tiempos. Desarrollo de informes para facilitar la información de actividades y procesos.</p>	<p>mensual/A necesidad</p>	<p>Aplicación GLPI INCIDENCIAS, mantenimientos correctivos.</p>	
<p>Uso de formatos desactualizados</p>	<p>-revisión por la asesora de mejora continua de los formatos que se utilizan por proceso</p>	<p>-formatos utilizados equivocadamente (hallazgos de auditoría)</p>	<p>3</p>	<p>3</p>	<p>9 RM</p>	<p>General</p>	<p>Quitar de google Drive los formatos desactualizados y compartir las ultimas versiones con todo los empleados</p>	<p>anual</p>	<p>Informe de auditoria, correos informativos</p>	
<p>Divulgar información incompleta, confusa e inadecuada a los clientes.</p>	<p>el asesor se debe responsabilizar por la venta de productos generados por una devolución o cambio si ofreció información incompleta, y ya se le facturo al cliente.</p>	<p>* Pérdida de credibilidad e imagen * Pérdida de clientes. * Cambio de asesor comercial</p>	<p>3</p>	<p>3</p>	<p>9 RM</p>	<p>Gestión comercial</p>	<p>capacitación del personal comercial en los productos que se ofrecen, seguimiento del coordinador de línea y comunicación con el área de servicio al cliente para corregir las fallas en que incurren los asesores. Llamado de atención por parte de su jefe directo.</p>	<p>mensual</p>	<p>Quejas y reclamos/capacitación de políticas y publicación de políticas en pagina institucional y campañas por redes sociales. Cambio de asesor comercial.</p>	
<p>Pérdida de un proceso por licitación</p>	<p>Se confía en el criterio del asesor comercial y los precios dados por compras e importaciones, y se presentan los precios de productos según el margen de utilidad.</p>	<p>* Disminución en los ingresos * Afectación a la utilidad operativa * Baja rentabilidad.</p>	<p>4</p>	<p>3</p>	<p>12 RM</p>	<p>Gestión comercial</p>	<p>* Presentar precios competitivos en la propuesta al momento de licitar. *El asesor comercial debe gestionar la información completa de las necesidades específicas del cliente. Seguimiento comercial en las zonas y clientes con mayor poder de compra.</p>	<p>mensual</p>	<p>Termometro de trabajo operacional y reunión de licitaciones par revisión de las causas. Apoyo continuado por el dpto de compras para las licitaciones.</p>	

Errores en los precios al realizar cotizaciones y pedidos	- El sistema Sap se indica automáticamente que el precio está erróneo o por debajo del margen de utilidad	- Molestias del cliente por error en el precio del producto. + El asesor asume el valor monetario del error en el precio. + Devolución de producto + Demora en las entregas	3	3	6 RB	Gestión Comercial	- Se realiza controles en los precios de los pedidos de contado y crédito por el departamento de compras donde se valide precio del producto y se autoriza para que se realice el alistamiento y despacho de la mercancía.	DIARIA	Proceso de autorización de precios en el sistema, cuando el precio no es igual a que esta en lista de precio, automáticamente pasa por validación de compras para definir si el precio es acertado de acuerdo a los márgenes de rentabilidad
Perdida de clientes - Relación debilitada del cliente final por demoras	- Establecido un horario de despachos que es de conocimiento de los clientes al hacer el pedido.	- Perdida de clientes - Imagen de la empresa entre dicha - Posible migración de clientes hacia la competencia (perdida económica)	3	3	9 RM	Gestión Comercial y Gestión de Almacenamiento	- Promover la comunicación asertiva entre cliente y asesor comercial - Retroalimentación con el cliente del servicio - Comunicación con el asesor para acordar entrega - Disponer del personal para el alistamiento y despacho del pedido oportunamente.	mensual	*Se aprobó personal adicional para mejorar el tiempo de respuesta de logística para disminuir, temas de demoras. *Correos electrónicos de solución de casos puntuales. *Actas de reunión si la
Productos sin etiqueta de Registro sanitario y QR que sale para entrega.	En recepción de Mercancía se debe realizar el acondicionamiento de mercancía según el procedimiento establecido.	- Solicitudes de registro sanitario en caso de que el producto no lo lleve. - falla en el proceso de etiqueta y en los filtros en alistamiento y despachos en donde no se verifica antes de salir a la entrega. - Sanciones de la autoridad sanitaria en caso de una visita a los clientes.	3	3	9 RM	Gestión de almacenamiento	La directora técnica debe realizar charlas al personal en donde se concientice de la importancia y la responsabilidad en el acondicionamiento de los dispositivos médicos y la normativa en la que esta certificada el centro logístico	Anual	Capacitación al personal Logístico en la normativa sanitaria Resolución 4002 de 2007 y Decreto 4725 de 2007.
Daño de insumos o productos por mal almacenamiento	- Los productos que se reciben se le hace revisión y se controlan inmediatamente dependiendo su forma almacenamiento en caso de que sea almacenado en frío vivo.	- Perdida económica por daños en la mercancía.	3	3	9 RM	Gestión de almacenamiento	- Control de almacenamiento de productos en cadena de frío - Comunicación del asesor con el personal de bodega cuando se realizan piden productos sobre pedido, especificar e informar tiempo de entrega.	mensual	Controles de cadena de frío, temperatura y humedad.

Perdida de productos por parte de la transportadora	se informa al cliente sobre la novedad, se envía nuevamente el pedido al cliente. - Se pide a la transportadora que responda por el valor monetario de los productos perdidos en cuestión.	- Molestia de clientes, quejas por demoras. - Si es un producto sobrepedido se realiza la gestión de compra nuevamente que hace mas demorada la entrega. - Afectación económica inmediata por nueva compra.	3	4	12 RM	Gestión de almacenamiento, gestión comercial, gestión de compras, gestión financiera	Seguimiento a proveedores de transporte de mercancía, que han presentado este tipo de inconvenientes y cambios de transportadoras por mal servicio tanto para las ventas como para las compras.	Mensual	Reevaluación de proveedores, reporte de proveedor, Quejas y Reclamo a proveedor
Tener desactualizado o el listado de precios.	actualización y cargue de listado de precios actualizados en SAP	* Realizar ventas con precios incorrectos * Reprocesos en las diferentes áreas * Malestar del cliente, perdida de una venta.	3	4	12 RM	Gestión de compras	* Revisar los cambios del dolar constantemente. * Establecer una politica de precios * Ajustar la información incorrecta en SAP (Precios) de tal forma que este actualizada. * Proceso de autorización en donde se revisan los márgenes de utilidad en el sistema.	mensual	Proceso de autorización de precios controles en departamento de compras, cargue de lista de precios más seguido (2 veces por semana)
Mercancía retenida por la aduana	Esperar que la mercancía sea liberada	* Retrasos en la operatividad de la empresa. * Perdida de la mercancía * Aumento en los costos de envío de la mercancía	4	3	12 RM	Gestión de compras (RIESGO EXTERNO)	* Personal capacitado en los temas aduaneros y cambianos. * Control de los registros de la documentación de tránsito. * Conocer las disposiciones de embargo comercial emitida por los diferentes países	cuando se presente el caso	Información de Importaciones por correo a directivos
Errores e incidentes en los mantenimientos por soporte tecnico	- Corrección inmediata en el mantenimiento, si fue por error la empresa asume la falla para cumplir la necesidad del cliente.	- Molestia del cliente por daños y demoras - Imagen entre dicha por el descontento del cliente. - Sobrecostos por error	3	3	9 RM	Gestión de soporte tecnico	Se deben seguir el instructivo o protocolo de mantenimiento para los equipos por parte del personal de soporte tecnico, pero a su vez el cliente deberá seguir las indicaciones previstas para el equipo y/o DM. funcione correctamente como indica el fabricante. Se debe notificar al cliente sobre la situación del equipo en csos de servicios particulares.	Cada vez que se venda un equipo Biomedico	Reporte de mantenimiento en dpto de soporte tecnico / Capacitaciones de producto

Fallas en la planeación de presupuestos	- Elaboración de presupuesto por cada director con presupuesto asignable como gasto.	- Gastos no planeados fuera del presupuesto	4	3	12 RM	Gestión Financiera	Seguimiento de los gastos según presupuestos por parte de la jefe administrativa, se debe genera % por imprevistos generados por nuevas normativas y temas netamente de obligatorio cumplimiento.	Según los tiempos establecidos por Contabilidad y Gerencia	Reuniones para aprobación de presupuestos y seguimiento de los gastos por la jefe administrativa.
Estafas a través de compras electrónicas	* Validación de los datos de compra por el asesor digital. Validación de los pagos a través del Depto. de Cartera	* Peridas de dinero para la compañía. * Perdida de credibilidad entre los clientes del e-commerce	2	4	8 RM	Marketing & Publicidad y Gestión financiera	* Validación de los pedidos a través del asesor digital Validación de los datos básicos y estado judicial del cliente a través de la web de la procuraduría, controlaria y policia nacional * Validación de la compra a través de la plataforma de pagos online * No se despacha el pedido hasta no validar el pago con Cartera.	Cada que se realiza una compra online	Compras reales efectuadas, Controles de cartera Validación de información del cliente en listas restrictivas.
Comunicación ineficaz del programa de auditoria	Comunicación anticipada del programa de auditoria 15 días antes	- No lograr los objetivos del programa de auditoria	3	3	9 RM	Mejora continua	Elaboración oportuna y adecuada de plan de auditoria, listas de verificación revisadas por el auditor lider y recordar una semana antes nuevamente el programa de auditoria.	anual	Evidencia de comunicación de auditorias

3.1. Matriz de Priorización

Se determinaron cinco parámetros que la compañía identifica como importantes debido a la afectación que estos tienen sobre sus objetivos misionales para evaluar y priorizar los riesgos a tratar, estos parámetros fueron:

- Impacto en el cumplimiento de los objetivos misionales
- Afectación en la utilidad de la empresa

- Afectación en la satisfacción del cliente
- Pérdida de mercado
- Ocurrencia

Una vez determinados los parámetros a tener en cuenta para realizar la priorización, se tomaron los 14 riesgos más determinantes y catalogados como graves en la matriz de riesgos y se calificaron para determinar cuál era la prioridad de atención de cada uno.

A continuación, por medio de la tabla de valoración de riesgos se especifica la probabilidad de ocurrencia ya sea muy probable, probable, factible o remoto y la gravedad del riesgo ya sea insignificante, bajo, medio, grave o muy grave.

TABLA 6. VALORACIÓN DEL RIESGO

PROBABILIDAD	Insignificante	Bajo	Medio	Grave	Muy Grave
	1	2	3	4	5
Muy probable	5	10	15	20	25
Probable	4	8	12	16	20
Factible	3	6	9	12	15
Remoto	2	4	6	8	10

TABLA 7. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

Número	Área de impacto	Área de relación	Riesgos Evidenciados	Impacto en el cumplimiento de los objetivos misionales	Afectación en la utilidad de la empresa	Afectación en la satisfacción del cliente	Pérdida de mercado	Ocurrencia	Puntaje total de impacto
1	Financiera y contable	Cliente	Sobre costos en contratos por desconocimiento de las necesidades de post venta de las entidades	5	5	3	2	3	18
2	Comercial	Cliente	Desatención a los clientes por falta de visita o seguimiento	5	5	5	5	5	25
3	Gerencia	Gerencia estratégica	Fallas en la planeación de presupuestos	5	5	3	5	5	23
4	Comercial	Gerencia estratégica	Desconocimiento del mercado a la hora de generar presupuestos de ventas y estrategias comerciales	5	5	2	5	5	22
5	Aprovisionamiento y compras	Importaciones	Dejar que la mercancía esté por debajo del stock mínimo	4	4	5	5	3	21
6	Financiera y contable	Economía	Cambios del precio del Dólar	3	5	3	4	5	20
7	Financiera y contable	Cartera y cliente	Aprobación de créditos a clientes con alto riesgo de incumplimiento en el pago.	2	5	1	3	3	14
8	Aprovisionamiento y compras	Importaciones	Demoras en los tiempos de respuesta de los proveedores para Garantías y repuestos	3	3	5	4	2	17
9	Comercial	Cliente	Divulgar información incompleta, confusa e inadecuada a los clientes	3	3	5	4	1	16
10	Manejo de inventarios	Logística	Productos sin etiqueta de Registro sanitario y QR que salen para entrega.	2	3	5	3	1	14
11	Aprovisionamiento y compras	Importaciones	Tener desactualizado el listado de precios.	3	5	3	3	4	18
12	Proceso logístico	Servicio técnico	Errores e incidentes en los mantenimientos por soporte técnico	3	4	5	2	2	16
13	Sistemas	Sistemas	Estafas a través de compras electrónicas	3	5	1	1	2	12
14	Calidad	Calidad	Comunicación ineficaz del programa de auditoría	4	2	3	1	2	12

<i>Riesgos Evidenciados</i>	<i>Afectación en la utilidad de la empresa</i>	<i>Afectación en la satisfacción del cliente</i>	<i>Perdida de mercado</i>	<i>Ocurrencia</i>	<i>Total</i>
Sobre costos en contratos por desconocimiento de las necesidades de post venta de las entidades	5	3	2	3	18
Desatención a los clientes por falta de visita o seguimiento	5	5	5	5	25
Fallas en la planeación de presupuestos	5	3	5	5	23
Desconocimiento del mercado a la hora de genera presupuestos de ventas y estrategias comerciales	5	2	5	5	22
Dejar que la mercancía esté por debajo del stock mínimo	4	5	5	3	21
Cambios del precio del Dólar	5	3	4	5	20
Aprobación de créditos a clientes con alto riesgo de incumplimiento en el pago.	5	1	3	3	14
Demoras en los tiempos de respuesta de los proveedores para Garantías y repuestos	3	5	4	2	17
Divulgar información incompleta, confusa e inadecuada a los clientes	3	5	4	1	16
Productos sin etiqueta de Registro sanitario y QR que sale para entrega.	3	5	3	1	14

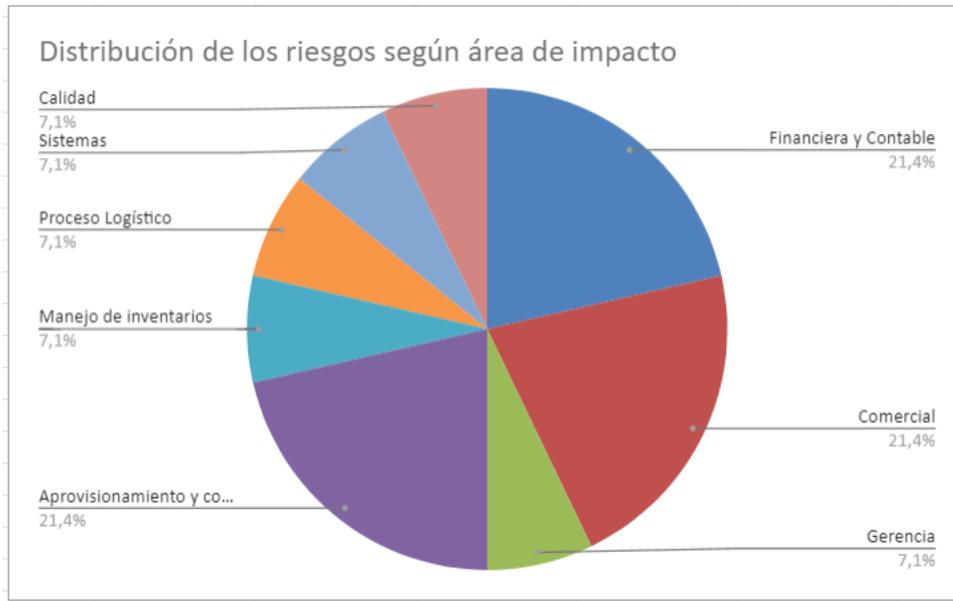
Tener desactualizado el listado de precios.	5	3	3	4	18
Errores e incidentes en los mantenimientos por soporte técnico	4	5	2	2	16
Estafas a través de compras electrónicas	5	1	1	2	12
Comunicación ineficaz del programa de auditoria	2	3	1	2	12

3.2. Problemas

La matriz de impacto por medio de la calificación de cada uno de los riesgos permite evidenciar que los tres riesgos más alto son: Riesgo número 2: Desatención a los clientes por falta de visita o seguimiento con un impacto de 25 puntos, riesgo número 3: Fallas en la planeación de presupuestos con un impacto de 23 puntos, riesgo número cuatro: Desconocimiento del mercado a la hora de generar presupuestos de ventas y estrategias comerciales con un impacto de 22 puntos.

Por área de impacto de los catorce riesgos analizados en la matriz de priorización, se identificó que: los riesgos del área comercial, financiera y contable y aprovisionamiento y compras representan el 21,4% cada uno, sobre el total de los catorce riesgos analizados; siendo estos los que inicialmente se van a trabajar debido a su concurrencia dentro de las áreas.

Figura 14. *Distribución de riesgos según área de impacto*



El hecho contar con una base de datos que no está caracterizada afecta los objetivos misionales de la empresa generando desatención de los clientes por falta de visita, sobre costos en contratos, pérdida en cartera de clientes de difícil cobro, desconocimiento del mercado a la hora de proyectar presupuestos de ventas anuales, y falta de información para generar las estrategias comerciales por medio de las cuales se abordarán los clientes. Dado lo anterior la caracterización de la base de datos de la empresa La Muela SAS en Bucaramanga, es prioritaria para poder abordar algunos de los problemas analizados en la matriz de riesgos e identificados como prioritarios en la matriz de priorización.

3.3. Objetivo

Caracterizar la base de datos de La Muela SAS en Bucaramanga para organizar, depurar y clasificar los datos con los que cuenta en la actualidad la compañía para proponer una ruta de

trabajo que permita abordar a cada tipo de cliente según su necesidad y definir los indicadores para medir la fidelidad de los clientes, su satisfacción y el crecimiento en sus compras.

3.4. Metas

- Organizar la base de datos por asesor
- Depurar los clientes que se deban inactivar
- Clasificar los clientes según tipo B2B, B2C, B2G
- Segmentar los clientes por especialidad
- Cargar la base de datos segmentada al sistema

3.5. Políticas

Para el desarrollo de la caracterización se tomó en cuenta la siguiente política comercial que ya está vigente en la compañía.

Política comercial para inactivación de clientes: Se considera aquellos que no pueden generar ningún documento en el sistema, un cliente es inactivado por solicitud del asesor comercial y autorización del coordinador comercial y/o director comercial teniendo en cuenta las siguientes situaciones:

- Cambio de razón social
- Cambio de persona natural a persona jurídica o viceversa
- Cambio de domicilio y tipo de negocio
- No genera ningún documento en la empresa por un tiempo mayor a un año.
- Uniones temporales liquidadas.
- Datos de contacto errados – No se logra contacto

Se desarrollaron las siguientes adaptaciones en la política comercial con el fin de que los nuevos clientes que se creen en la base de datos de la empresa cuenten con la caracterización que se definió.

Política para caracterización de clientes según modelo de negocio como B2B, B2C y B2G, esta se diseñó para poder categorizar los clientes según su tipo:

- **B2B:** Clientes catalogados como distribuidores, mayoristas y empresas biomédicas, son esos clientes con los que hace negocios de empresa a empresa
- **B2C:** Clientes directos, odontólogos particulares, clínicas privadas,
- **B2G:** Entidades, hospitales, Fuerzas armadas.

Política para creación de nuevos clientes y mapeado: Se estipuló que la creación de nuevos clientes debe tener la caracterización que es el modelo de negocio según el cliente y la especialidad o especialidades a las que se dedica el cliente en caso de ser B2C o B2G. Para ello se desarrolló un formulario en drive con el que se solicita la creación de cliente

Recomendaciones para recopilación de información en mapeado de clientes por regionales: En la actualidad la empresa desde la dirección comercial desarrolla una estrategia de recopilación de contactos de clientes que no están creados como clientes en el sistema de la empresa pero que son prospectos para trabajar el portafolio de la empresa, ese barrido o mapeado se hace por medio de las visitas comerciales que desarrollan los asesores y promotores. Con el objetivo de que la información está lo más completa posible se determinó que el mapeado debe incluir los criterios de caracterización según tipo de cliente y especialidad.

3.6. Acciones

- Revisión de la base de datos actual del departamento de odontología

- Revisión por parte de cada asesor de su base de datos para determinar que clientes se deben inactivar
- Definir parámetros de caracterización
- Determinar las especialidades para clasificar a los clientes
- Definir fechas para entrega de avances
- Generar en el sistema la categoría de especialidad del cliente
- Cargar al sistema la base de datos con los parámetros de modelo de negocio (B2B, B2C, B2G)

TABLA 8. TABLA DE ACCIONES DESARROLLADAS

DEPARTAMENTO	ACTIVIDAD DESARROLLADA	RESPONSABLE
Comercial	Revisión general de base de datos	Gerencia comercial Asesores Comerciales Promotores de marca
	Clasificación de clientes para identificar los que debían ser inactivados	Asesores comerciales
	Reasignación de clientes a asesores según política comercial	Gerencia comercial
	Clasificación de clientes según criterio B2B, B2C, B2G	Asesores comerciales Promotores de marca
	Asignación de una especialidad a cada cliente según corresponde	Asesores comerciales

DEPARTAMENTO	ACTIVIDAD DESARROLLADA	RESPONSABLE
		Promotores de marca
Sistemas	Generación de la base de datos del departamento de odontología desde sistema SAP	Coordinador de sistemas
	Inactivación de clientes en sistema	Ingenieros de sistemas
	Modificación de campos de usuario obligatorios para crear clientes en sistema	Ingenieros de sistemas
	Cargue de base de datos con caracterización	Coordinador de sistemas
Calidad	Definición de parámetros de política de caracterización	Ingeniera de calidad
	Apoyo con seguimiento	Ingeniera de calidad

4. Plan de Acción

ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	INVERSIÓN	INDICADORES	SEGUIMIENTO
Revisión general de base de datos	Gerencia comercial	3 semanas	La inversión ha sido por medio del uso de recursos propios de la empresa como herramientas ofimáticas, el uso de planes de celular para contactar a los clientes y uso del tiempo del talento humano con el que cuanta la empresa en la actualidad	Asignación de clientes a cada asesor	El seguimiento se hace de manera periódica por medio de reuniones para entrega de avances
	Asesores Comerciales			Número de clientes a inactivados	
	Promotores de marca			Número de clientes según modelo de negocio B2B, B2C y B2G	
Clasificación de clientes para identificar los que deben ser inactivados	Asesores Comerciales y promotores	2 semanas		Número de odontólogos por especialidad	
Identificación de clientes para inactivar		2 semanas		Número de clientes reasignados	
Clasificación de clientes según criterio B2B, B2C, B2G		6 semanas		Número de clientes en la base de datos general	
Asignación de una especialidad a cada cliente según corresponda		6 semanas		Número de clientes inactivos	
Reasignación de clientes a asesores según política comercial	Gerencia comercial y Ingeniera de calidad	2 semanas		Criterios que se deben adicionar para la creación de un cliente en sistema	
Generación de la base de datos del departamento de odontología desde sistema SAP	Coordinador de sistemas	1 semana		Nuevo número de clientes después de la depuración y caracterización	
Inactivación de clientes en sistema	ingeniero de sistemas	1 semana		Nuevos conceptos a tener en cuenta para agregar a la política a la hora de crear un cliente en sistema	
Modificación de campos de usuario obligatorios para crear clientes en sistema	Coordinador de sistemas	1 semana		Número de reuniones realizadas para el seguimiento	
Cargue de base de datos con caracterización	Coordinador de sistemas	1 día			
Definición de parámetros de política de caracterización	Ingeniero de calidad	2 días			
Apoyo con seguimiento	Gerencia comercial	periódico			

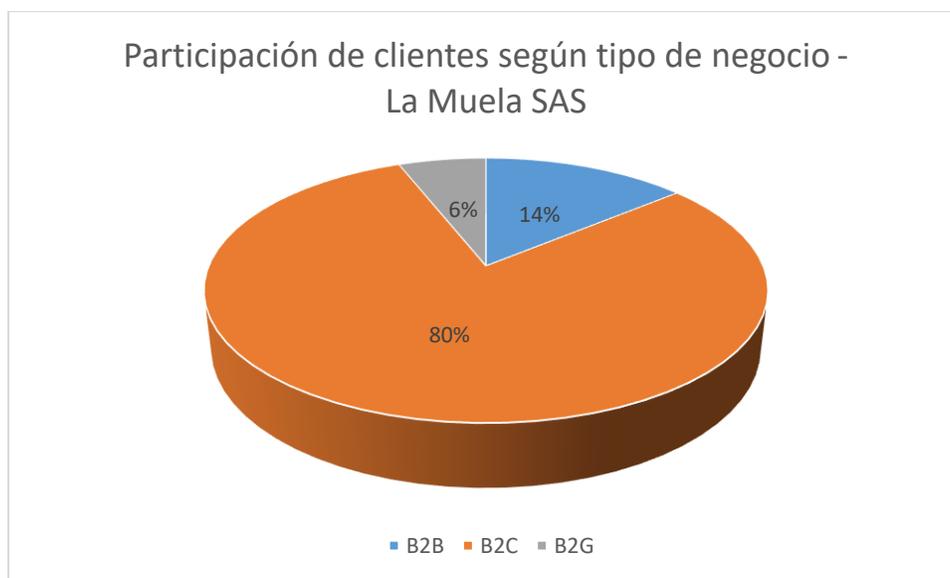
5. Implementación del Plan de Acción

Revisión de la base de datos: Se tomó la base de datos general asignada al departamento de odontología de la empresa, la cual contaba con 11078 clientes.

Inactivación de clientes: Cada uno de los asesores tomó la base de datos correspondiente a su regional para revisarla y determinar a qué clientes se debían inactivar según los parámetros de la política comercial para inactivación de clientes

Caracterización de clientes según modelo de negocio: Una vez inactivados los clientes, se procede a caracterizarlos según el modelo de negocio, quedando así:

Figura 15. Caracterización de clientes



Los 6673 clientes se les asignó una especialidad según corresponde de la siguiente manera:

TABLA 9. MODELOS DE NEGOCIO

MODELO DE NEGOCIO	TIPO DE CLIENTE
B2B	Mayorista / Depósito
	Mayorista / licitación

B2C	Casas de implantes	
	Minoristas	
	Odontólogo General	
	Rehabilitador	
	Periodoncia	
	Endodoncia	
	Estética / Oro facial	
	Odontopediatría	
	Implantología	
	Maxilofacial	
	Ortodoncia	
	B2G	EPS
		IPS
		ESE
Clínicas		
Universidades		
Fuerzas Militares		

Figura 16. Distribución de clientes B2C según especialidad

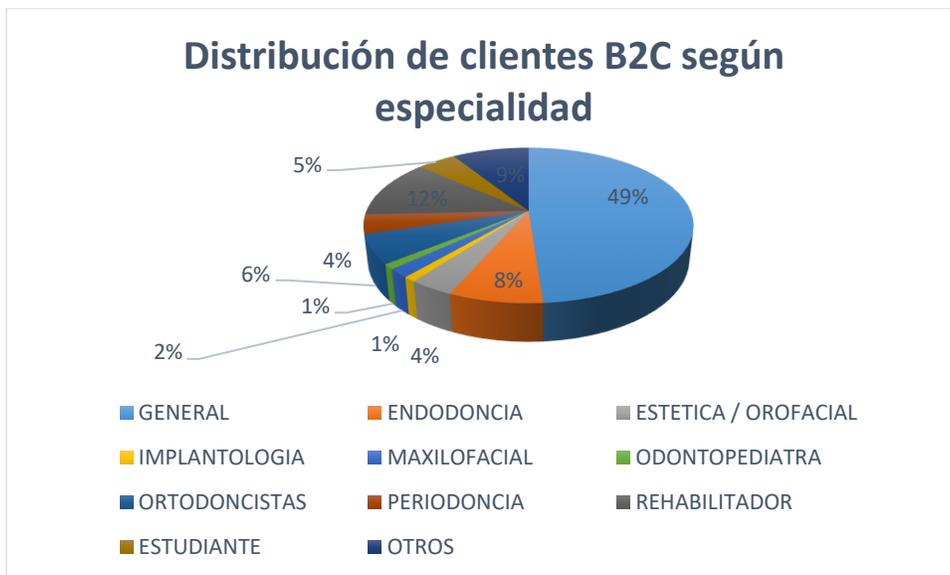
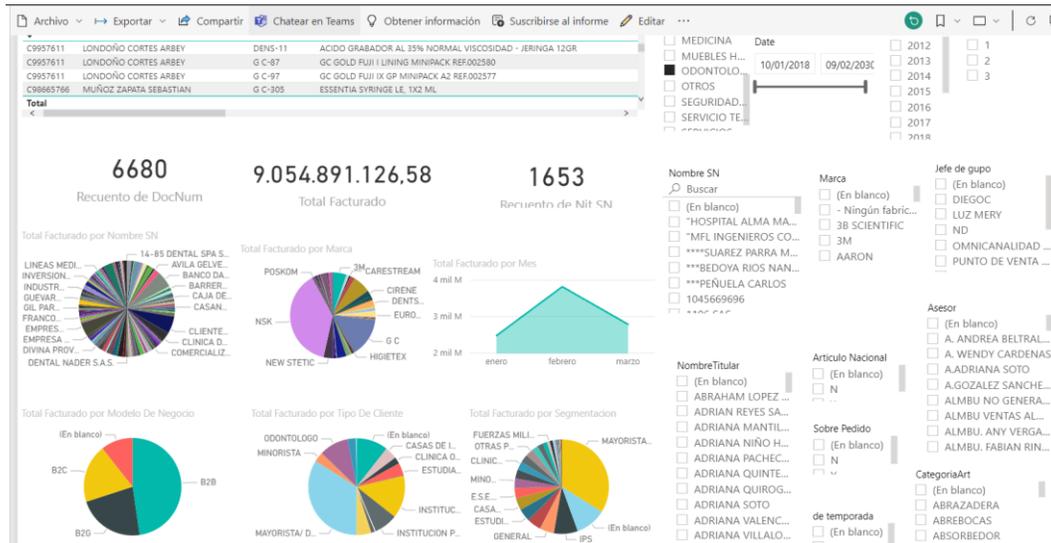


FIGURA 17. DISTRIBUCIÓN DE CLIENTES B2B SEGÚN ESPECIALIDAD

FIGURA 18. DISTRIBUCIÓN DE CLIENTES B2C SEGÚN ESPECIALIDAD

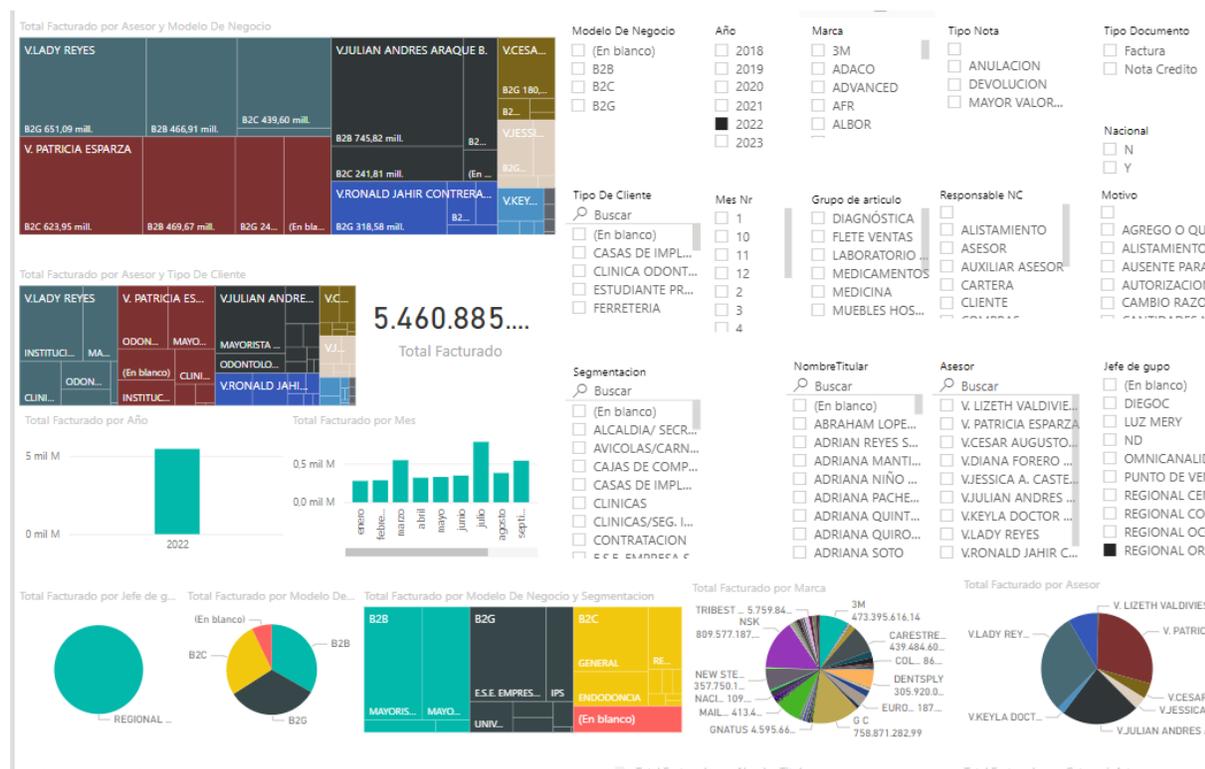
La caracterización de la base de datos se cargó al sistema y quedó visible en los diversos informes comerciales que se sacan de herramientas como power bi.

Figura 19. Informe de ventas por cliente



Fuente: Power bi – La Muela SAS

Figura 20. Informe ventas por asesor



Fuente: Power bi – La Muela SAS

TABLA 10. ACTIVIDADES DESARROLLADAS

DEPARTAMENTO	ACTIVIDAD DESARROLLADA	RESPONSABLE	% AVANCE
Comercial	Revisión general de base de datos	Gerencia comercial	95%
		Asesores	
		Comerciales	
		Promotores de marca	
	Clasificación de clientes para identificar los que debían ser inactivados	Asesores comerciales	100%
	Reasignación de clientes a asesores según política comercial	Gerencia comercial	100%
Comercial	Clasificación de clientes según criterio B2B, B2C, B2G	Asesores comerciales	95%
		Promotores de marca	
	Asignación de una especialidad a cada cliente según corresponde	Asesores comerciales	95%
		Promotores de marca	

DEPARTAMENTO	ACTIVIDAD DESARROLLADA	RESPONSABLE	% AVANCE
Sistemas	Generación de la base de datos del departamento de odontología desde sistema SAP	Coordinador de sistemas	100%
	Inactivación de clientes en sistema	Ingenieros de sistemas	95%
	Modificación de campos de usuario obligatorios para crear clientes en sistema	Ingenieros de sistemas	100%
	Cargue de base de datos con caracterización	Coordinador de sistemas	95%
Calidad	Definición de parámetros de política de caracterización	Ingeniera de calidad	100%
	Apoyo con seguimiento	Ingeniera de calidad	95%

5.1. Ruta de trabajo para abordar a cada tipo de cliente según su necesidad

Se propone a la gerencia un modelo de ruta de trabajo para abordar a cada tipo de cliente según tres parámetros definidos junto con la gerencia comercial y los coordinadores comerciales de cada regional son de mayor relevancia para trabajar a cada cliente y mejorar su satisfacción

Los parámetros que se tomaron en cuenta para determinar la ruta de trabajo según cada tipo de cliente son: Frecuencia de compra, monto promedio de compra anual, tipo de pago.

TABLA 11. PARÁMETROS PARA DETERMINAR RUTA DE TRABAJO

Frecuencia de compra Esperada	Quincenal	Tipo de Pago	Contado	Promedio de compra anual	500 millones en adelante
	Mensual		crédito a 30 días		Entre 300 a 499 millones
	Trimestral		crédito más de 30 días		Entre 100 a 299 millones
	Una vez al año				Entre 50 y 99 millones
					Entre 10 y 49 millones
					Menos de 10 millones

Para mejorar la satisfacción del cliente se propuso determinar la cantidad de visitas mínimas que debía tener en cliente según la frecuencia de compra y el listado de precios a manejar según sus hábitos de cartera y el monto mínimo facturado en un año.

TABLA 12. PARÁMETROS ANALIZADOS PAR DETERMINAR CANTIDAD DE VISITAS

Parámetros para determinar la cantidad de visitas		Número de visitas mínimas periódicas
Frecuencia de compra Esperada	Quincenal	Visita quincenal
	Mensual	Visita mensual
	Trimestral	Visita bimensual
	Una vez al año	Visita trimestral

TABLA 13. PARÁMETROS PARA DEFINIR LISTADO DE PRECIOS A UTILIZAR

RANGOS LISTADO DE PRECIOS	PUNTAJE	Tipo de pago	Puntaje	Promedio compra anual	Puntaje
			6	500 millones en adelante	6
NEGOCIACIÓN ESPECIAL	11 A 12	Contado	6	Entre 300 a 499 millones	5
LICITACION	8 A 10	Crédito a 30 días	4	Entre 100 a 299 millones	4
MAYORISTA	5 A 7			Entre 50 y 99 millones	3
PUBLICO	Entre 1 y 4	Crédito más de 30 días	2	Entre 10 y 49 millones	2
				Menos de 10 millones	1

Dado lo anterior se propuso una ruta de trabajo con visitas periódicas mínimas establecidas según la frecuencia de compra del cliente en donde los clientes que compran de

manera quincenal tengan dos visitas al mes, los clientes que compran de manera mensual tengan una visita al mes como mínimo, los clientes que compran de manera trimestral deberían tener como mínimo una visita bimensual y los clientes que compran una vez al año deberían recibir una visita trimestral.

Respecto al listado de precios a manejar para cada cliente, este depende de la forma de pago del cliente y el monto de compra anual, para ello se determinaron unas escalas en donde se le asignó una puntuación a cada parámetro analizado, determinando que entre 1 y 4 se maneja listado de precios público, de 5 a 7 listado de precios mayorista, entre 8 y 10 listado de precios licitación y de 11 a 12 se manejan negociaciones especiales.

Lo anterior le permite al asesor comercial definir de manera objetiva la cantidad de visitas mínima que requiere un cliente y el listado de precios sugerido a utilizar.

6. Evaluación, Seguimiento y Control del Plan de Acción

La evaluación del plan de acción se dio por medio de reuniones periódicas en las cuales se entregaban avances respecto a:

- Clientes que se debían inactivar
- Clientes que debían ser reasignados a un asesor
- Segmentación de la base de datos de cada asesor respecto a modelo de negocio aplicado a cada cliente y especialidad

El desarrollo del plan de acción se dio en cuatro fases

Primera fase: Revisión de la base de datos inicial con 7000 clientes, en esta revisión se distribuyó la base de datos para cada regional y se designó la responsabilidad de clasificarla y depurarla a cada asesor comercial.

Los clientes que no tenían asignado asesor comercial porque estaban a nombre de asesores que ya no pertenecían a la compañía, se realizó una depuración y segmentación inicial teniendo en cuenta a los promotores de producto actuales.

Segunda fase: Inactivación de cliente, cada asesor depuró su base de datos y determinó los clientes que debían ser inactivados según política comercial, en total se inactivaron más de 2000 clientes

TABLA 14. TIPOS DE CLIENTE

<i>Bases de datos</i>	<i>Responsable</i>	<i>Actividad</i>
Clientes activos	Asesores comerciales	Depurar clientes a inactivar
Clientes inactivos de asesores antiguos	Promotor Barranquilla	Clasificar clientes que se deben reasignar a asesor comercial y

<i>Bases de datos</i>	<i>Responsable</i>	<i>Actividad</i>
		clientes que deben mantenerse inactivos
Clientes creados por servicio técnico	Promotor Antioquia	Clasificar clientes que se deben reasignar a asesor comercial

Tercera fase: Segmentación de clientes según modelo de negocio B2B, B2C, B2G y asignación de especialidad o tipo de cliente.

Cuarta fase: Actualmente se está desarrollando la revisión y segmentación de una base de datos con 2000 clientes que en el momento de hacer la primera caracterización no se tuvo en cuenta.

Los controles de seguimiento y evaluación que se desarrollaron son reuniones periódicas para revisar avances.

Una vez cargada la base de datos con la caracterización se analizaron los siguientes factores para evaluar la efectividad de la caracterización:

- Número de clientes total de la base de datos inicial
- Número de clientes inactivados
- Nuevo número de clientes en la base de datos después del proceso de inactivación
- Número de clientes según su tipo B2B, B2C, B2G
- Número de clientes por especialidad

Tabla 14. MATRIZ DE EVALUACIÓN.

Departamento	Actividad A Desarrollar	Responsable	Tiempo	Inversión	Indicador	Instrumento De Medida	% Avance
Comercial	Revisión general de base de datos	Gerencia comercial	15 días	\$ 4,400,000	Cantidad de clientes	Base de datos consolidada, clasificada y caracterizada	100%
		Asesores Comerciales					
		Promotores de marca					
	Clasificación de clientes para identificar los que deben ser inactivados	Asesores comerciales	15 días	\$ 1,650,000	Cantidad de clientes inactivados		100%
	Reasignación de clientes a asesores según política comercial	Gerencia comercial	8 días	\$ 390,000	Cantidad de clientes reasignados		100%
	Clasificación de clientes según criterio B2B, B2C, B2G	Asesores comerciales	Un mes	\$ 7,000,000	Cantidad de clientes clasificados en cada categoría		100%
		Promotores de marca					
Asignación de una especialidad a cada cliente según corresponda	Asesores comerciales	Cantidad de clientes por especialidad			100%		
	Promotores de marca						
Sistemas	Generación de la base de datos del departamento de odontología desde sistema SAP	Coordinador de sistemas	Una semana	\$ 312,000	Cantidad de clientes cargados al sistema	Power Bi - tablero comercial - clientes	100%
	Cargue de base de datos con caracterización	Coordinador de sistemas	Un mes	\$ 140,000			100%

Departamento	Actividad A Desarrollar	Responsable	Tiempo	Inversión	Indicador	Instrumento De Medida	% Avance
	Inactivación de clientes en sistema	Ingenieros de sistemas	15 días	\$ 224,000	Cantidad de clientes inactivados		95%
	Modificación de campos de usuario obligatorios para crear clientes en sistema	Ingenieros de sistemas	Un día	\$ 125,000	Formato para creación de clientes		100%
Calidad	Definición de parámetros de política de caracterización	Ingeniera de calidad	Una semana	\$ 224,000	Nueva documento de política comercial	Política comercial	100%
	Apoyo con seguimiento	Ingeniera de calidad					95%
TOTAL DE LA INVERSIÓN					\$ 14,465,000		

En la matriz de evaluación se evidencia que las diferentes fases de la caracterización se han desarrollado en un 100%, a excepción de algunas en donde aún se cuenta con una base de datos de aproximadamente 2000 clientes que había quedado pendiente por caracterizar debido a que no estaba enlazada con ningún departamento comercial.

6.2 Definición de Indicadores

Los indicadores propuestos para medir a los clientes son los siguientes:

Indicadores de fidelidad: Por medio de los cuales se espera determinar la fidelidad de los clientes por medio de la periodicidad con la que compran.

- Número de clientes que toman nuevamente un servicio

Figura 21. Informe de ventas por cliente

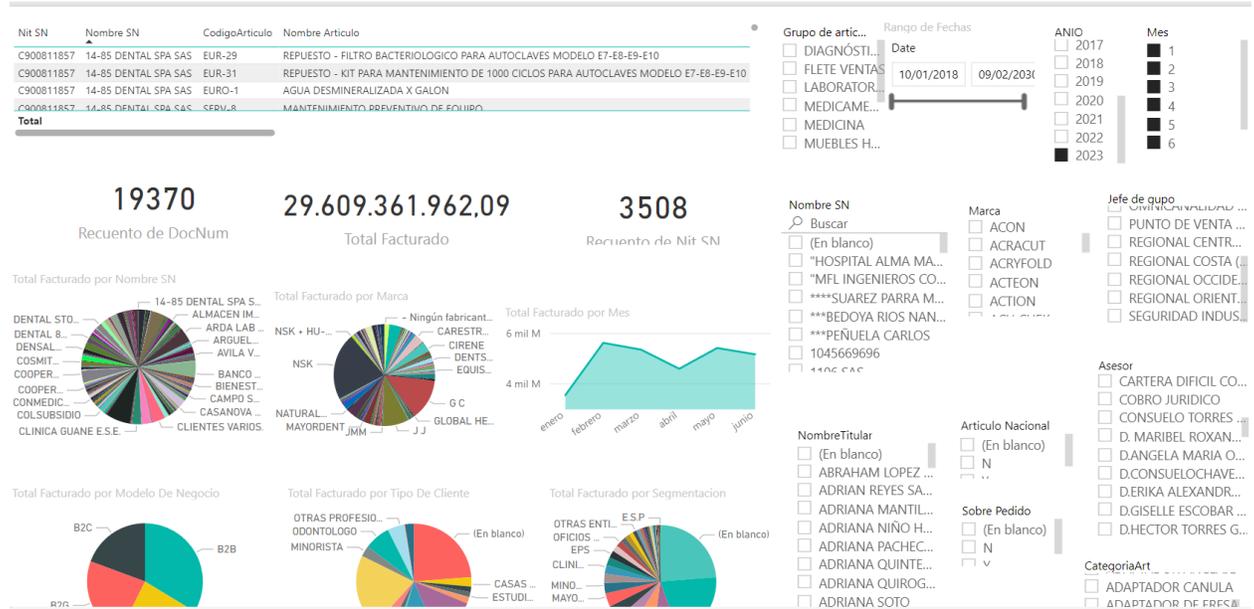


FIGURA 21. INFORME DE VENTAS POR CLIENTE

Indicadores de satisfacción: Por medio de la encuesta de satisfacción que es aplicada por medio del departamento de servicio al cliente y que se relaciona a continuación:

Para medir la satisfacción, la empresa desarrolla de manera periódica encuestas de satisfacción por medio del departamento de servicio al cliente en donde se evalúan los siguientes temas:

- ¿Hace cuánto es cliente de La Muela?
- ¿Recomendaría a LA MUELA S.A.S. como proveedor de confianza?
- Califique de 1 a 5 el grado de satisfacción con la rapidez y efectividad de la entrega de su pedido
- Califique de 1 a 5 el grado de satisfacción con respecto al proceso de garantías, Peticiones, Quejas y Reclamos.

- Califique de 1 a 5 la presentación, empaque y embalaje de su pedido
- Califique el grado de satisfacción y confianza que le produce recibir garantía, registro de importación, INVIMA en los productos que comercializamos
- Califique en una escala de 1 a 5 el grado de satisfacción por la relación entre el precio pagado por su producto frente a la calidad y cumplimiento de sus expectativas.
- En una escala de 1 a 5 califique el grado de satisfacción que tiene con respecto a la atención de su asesor comercial de LA MUELA S.A.S.
- Evalúe de 1 a 5 la calidad, innovación y tecnología de los productos que comercializamos.

- Su asesor le está informando sobre las políticas de cambios, devoluciones, garantías y la página de la empresa web

- ¿Cómo podríamos mejorar nuestro servicio y atención?

A continuación, una imagen tomada del registro que se genera de las encuestas de satisfacción.

Figura 22. Encuesta de satisfacción

Marca temporal	¿Hace cuánto que es cliente de La Muela?	¿Recomendaría a LA MUELA S.A.S. como proveedor de confianza?	Califique de 1 a 5 el grado de satisfacción con la rapidez y efectividad del la entrega de su pedido	Califique de 1 a 5 el grado de satisfacción con respecto al proceso de garantías, Peticiones, Quejas y Reclamos.	Califique de 1 a 5 la presentación, empaque y embalaje de su pedido	Califique el grado de satisfacción y confianza que le produce recibir garantía, registro de importación, INVIMA en los productos que comercializamos	Califique en una escala de 1 a 5 el grado de satisfacción por la relación entre el precio pagado por su producto frente a la calidad y cumplimiento de sus expectativas.	En una escala de 1 a 5 califique el grado de satisfacción que tiene con respecto a la atención de su asesor comercial de LA MUELA S.A.S.	Evalúe de 1 a 5 la calidad, innovación y tecnología de los productos que comercializamos	Ponderación	Su asesor le está informando sobre las políticas de cambios, devoluciones, garantías y la página de la empresa web	¿Cómo podríamos mejorar nuestro servicio y atención?
3/28/2023 2:08:30 PM	De 1 a 3 años	Sí	5	4	5	5	5	4	5	80.0	No	Antes de facturar o en la cotización adjuntar la Política de cambio y Devoluciones donde la asesora informa solo por teléfono.
5/29/2023 4:47:07 PM	De 4 a 7 años	Sí	4	5	4	5	4	4	4	78.2	Sí	Buena
3/22/2023 3:16:49 PM	De 1 a 3 años	Sí	4	5	4	5	5	5	3	80.0	Sí	con control de calidad en salida de los productos.
3/28/2023 2:55:26 PM	De 4 a 7 años	Sí	4	5	4	4	4	4	4	76.4	Sí	con el asesor bien y todo lo hacemos por medio de él.
3/28/2023 2:14:09 PM	Más de 11 años	Sí	5	5	5	5	5	4	5	89.1	Sí	Con la entrega del pedido a mejorado.
3/22/2023 3:07:36 PM	De 1 a 3 años	Sí	4	5	4	4	5	4	4	78.2	Sí	con los envíos a veces se demoran.
5/31/2023 10:59:38 AM	Más de 11 años	Sí	4	5	4	5	5	5	4	81.8	Sí	con los precios hay productos muy
3/13/2023 2:15:40 PM	De 8 a 10 años	Sí	3	4	5	5	5	4	5	72.7	No	Con más agilidad al momento de
5/30/2023 4:47:46 PM	De 8 a 10 años	Sí	4	4	4	5	5	4	4	78.2	Sí	con más surtido de otros productos
5/31/2023 4:32:44 PM	De 1 a 3 años	Sí	5	5	5	5	5	5	4	85.5	Sí	con otras marcas de productos
3/28/2023 3:02:35 PM	De 1 a 3 años	Sí	4	5	4	5	4	4	4	81.8	Sí	producto que contengan líquidos empaarlos muy bien, no llego regado y sin etiquetas
5/31/2023 11:07:17 AM	De 4 a 7 años	Sí	4	4	4	5	4	4	4	76.4	Sí	Bien
5/31/2023 11:14:04 AM	Más de 11 años	Sí	4	5	5	5	4	5	5	83.6	Sí	Es buena
5/17/2023 3:05:53 PM	De 8 a 10 años	Sí	5	5	5	5	5	5	4	85.5	Sí	Es bueno
3/29/2023 1:20:17 PM	De 8 a 10 años	Sí	4	5	4	5	4	4	4	78.2	Sí	Es bueno
3/28/2023 2:28:59 PM	Más de 11 años	Sí	4	5	5	4	4	4	4	81.8	Sí	Esta bien
5/30/2023 8:53:00 AM	Más de 11 años	Sí	4	5	4	5	4	4	4	78.2	Sí	Esta bien
5/30/2023 4:44:33 PM	Menos de 1 año	Sí	4	5	4	4	4	4	4	80.0	Sí	Esta bien

FIGURA 22. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

El resultado de las encuestas de satisfacción de este año entre enero y junio muestra una ponderación del 80,0% de satisfacción de los clientes con relación a las preguntas anteriormente mencionadas. La empresa evalúa de manera periódica el porcentaje de satisfacción para tomar acciones de mejora según su proceso de mejora continua.

FIGURA 23. RESULTADOS ENCUESTA DE SATISFACCIÓN



Indicadores de crecimiento en compras:

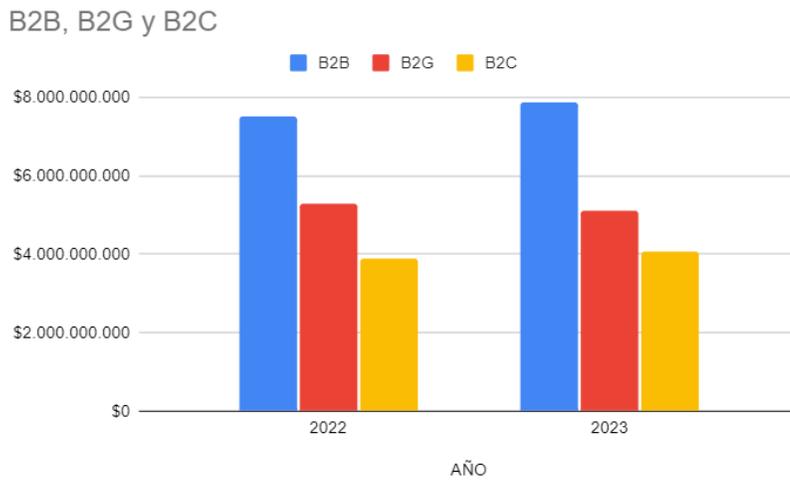
Los indicadores para medir el crecimiento en compras se toman del comportamiento en compras de los clientes de un periodo a otro. Debido a que la caracterización se cargó en una totalidad en el sistema desde el mes de enero, el indicador de crecimiento en compras de cada tipo de cliente se empezará a evaluar de enero a junio de 2023.

A continuación, el comparativo de ventas por cada tipo de cliente entre el mismo periodo de enero a junio de 2022 y 2023, en donde se evidencia un decrecimiento en ventas de la siguiente manera:

TABLA 15. COMPORTAMIENTO EN COMPRAS DE CADA MODELO DE NEGOCIO

Modelo de negocio	2022	2023	%
B2B	\$7.507.938.297	\$7.866.093.524	4,77%
B2G	\$5.272.575.772	\$5.103.456.048	-3,21%
B2C	\$4.324.572.643	\$4.062.077.552	-6,07%

FIGURA 24. COMPARATVO DE VENTAS



7. Conclusiones

El conocimiento de los aspectos generales de la empresa por medio del análisis de cada uno de los departamentos que la componen, es un ejercicio enriquecedor a nivel académico y de gran aporte para la construcción de un trabajo académico, ya que permite por medio de la observación y la recopilación de información tener un análisis general de los objetivos misionales de la empresa, el estilo de liderazgo que desarrolla, la funcionalidad de cada uno de sus departamentos, el reconocimiento de sus riesgos tanto internos como externas y las estrategias que esta desarrolla para mitigar el impacto de esos riesgos sobre sus operaciones.

El desarrollo de la matriz de priorización arrojó que el 35% de los riesgos están relacionados con el desconocimiento del cliente, afectándose así los objetivos misionales de la empresa, tales como, el reconocimiento a nivel nacional e internacional, la satisfacción del cliente y el crecimiento sostenible y rentable al que le apunta la compañía

Se caracterizó el 60% de la base de datos de la empresa, logrando categorizar por modelo de negocio a 6673 clientes de los 11078 que se tienen registrados.

Se determinaron tres categorías de modelo de negocio con las cuales se busca caracterizar al cliente según el tipo de negocio con el que se desarrolla, para ello la caracterización catalogó en el modelo B2B a 902 clientes que representan el 14%, en el modelo B2C se caracterizaron 5358 clientes que corresponden al 80% y en el modelo B2G se caracterizaron 413 clientes que representan el 6%. Los porcentajes están relacionados con la cantidad total de clientes caracterizados.

La segmentación de clientes por especialidad se desarrolló para cada tipo de negocio, siendo la de mayor interés por el manejo que se le da por medio de campañas comerciales la del modelo de negocio B2C, en donde se clasificaron de la siguiente manera los clientes: el 49%

corresponden a odontólogos generales, el 12% a rehabilitadores, 8% endodoncia, 6% ortodontistas, Estudiantes son el 5%, 4% periodoncias, 4% esteticistas, 2% maxilofaciales, 1% implanto logos y el 9% corresponden a otras

8. Recomendaciones

Continuar con la caracterización de la base de datos que estaba asignada a asesores que ya no trabajan en la compañía y que corresponde al 40% de los clientes. Dado que esta no estaba contemplada en el análisis general de clientes al momento de iniciar la caracterización.

Alimentar continuamente la caracterización, con nuevos criterios que permiten tener mayor conocimiento de las necesidades del cliente por medio del CRM tales como fechas de cumpleaños, hobbies y gustos.

Generar una ruta de trabajo respecto a número de visitas, listado de precios a usar consideraciones de crédito para cada cliente según el modelo de negocio al que pertenezca.

Definir una ruta de experiencia del cliente que permita a la empresa identificar los momentos de verdad y así generar una experiencia de mayor satisfacción.

Bibliografía

Diccionario de cáncer del NCI. (s. f.). Instituto Nacional del Cáncer.

<https://www.cancer.gov/espanol/publicaciones/diccionarios/diccionario-cancer/def/ortodoncista>

Ch, S. (2022, agosto 16). PIB de Colombia creció 12,6% en segundo trimestre de 2022.

swissinfo.ch. <https://www.swissinfo.ch/spa/pib-de-colombia-creci%C3%B3-12-6--en-segundo-trimestre-de-2022/47832162>

De Odontólogos, C. C. (2019, julio 12). ¿CUANTOS PROFESIONALES EN ODONTOLOGÍA SE GRADUARON EN EL 2018 ? Colegio Colombiano de Odontólogos.

<https://colegiodeodontologos.org/cuantos-profesionales-en-odontologia-se-graduaron-en-el-2018/>

Echeverry Correa, Daniel & Galindo Arango, Julio. (2014). Caracterización de los tipos de clientes según su comportamiento en el proceso de compras de computadores portátiles en los estratos 3 y 4 de Bello (trabajo de grado). Escuela de ingeniería de Antioquia, Envigado, Colombia.

Importaciones. (s/f). Gov.co. Recuperado el 12 de diciembre de 2022, de

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/importaciones>

Ministerio de Tecnologías de la información y las comunicaciones. (2011). Guía para la caracterización de usuarios de las entidades pública. Obtenido de

https://www.mintic.gov.co/arquitecturati/630/articles-8536_recurso_1.pdf

Odontólogos en la Web escoge a tu dentista. (s. f.).

<https://www.odontologosenlaweb.com/blog/que-es-la-rehabilitacion-oral.html>

PIB Información técnica. (s/f). Gov.co. Recuperado el 12 de diciembre de 2022, de

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>

Redjurista, S. A. S. (s/f). Ley 1258 de 2008 Congreso de la República - Colombia.

www.redjurista.com. Recuperado el 12 de diciembre de 2022, de

https://www.redjurista.com/Documents/ley_1258_de_2008_congreso_de_la_republica.aspx#/

Tenera Pulido, Jairo Hernán. (2020). Mirada comparativa de los servicios odontológicos en

Colombia y otros países, en el marco de la Pandemia por el SarsCov2. Obtenido de

Vanguardia. (2012, 12 octubre). Santander se lleva dos de los cinco premios Gacela Misión

Pyme. www.vanguardia.com. <https://www.vanguardia.com/economia/local/santander-se-lleva-dos-de-los-cinco-premios-gacela-mision-pyme-NDVL178324>

ANEXOS**Anexo A**

Carta de autorización para prácticas



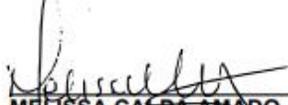
Bucaramanga, 30 de noviembre de 2021

Señores:
**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER.
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA-
IPRED**

**ASUNTO: AUTORIZACIÓN PARA LA REALIZACIÓN DE PRÁCTICA
EMPRESARIAL – PLAN DE MEJORAMIENTO SOBRE CLASIFICACIÓN DE
CLIENTES LA MUELA S.A.S.**

Por medio de la presente me permito informar que la señora Jeniffer Damaris Gómez, identificada con cédula de ciudadanía No. 1.098.669.362 de Bucaramanga, quien forma parte de La Muela S.A.S. desde enero del 2015, cuenta con autorización para realizar sus prácticas empresariales en la compañía y se encontrará bajo mi supervisión.

Cordialmente



MELISSA CALPA AMADO
Dirección de Operaciones
LA MUELA S.A.S.
NIT: 804.009.440



Calle 38 No. 35 - 53 Barrio el Prado
Bucaramanga
Cra 7B Bis No. 124 - 51 Santa Barbara



(577) 6340022
Bucaramanga
(571) 4866640



www.lamuela.com.co



La Muela S.A.S
@lamuelasas

Formato de creación de cliente

CREACION DE CLIENTES

Por favor indique la informacion completa para procesar su solicitud de Creacion de clientes y su correspondiente segmentación.

especialistansk@lamuela.com.co [Cambiar de cuenta](#)

El nombre y la foto asociados a tu cuenta de Google se registrarán cuando subas archivos y envíes este formulario. Tu correo no forma parte de tu respuesta.

***Obligatorio**

*

NOMBRE COMPLETO DEL CLIENTE

Tu respuesta

*

NUMERO DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD (NIT,CC,CE)

Tu respuesta

ASESOR COMERCIAL

Tu respuesta

CIUDAD/DEPARTAMENTO

Tu respuesta

DIRECCIÓN COMPLETA

Tu respuesta

SEGMENTACIÓN 1

- B2B_MAYORISTA/ DEPOSITO
- B2B_CASAS DE IMPLANTES
- B2B_MINORISTA
- B2B_MANTENIMIENTO/BIOMEDICOS
- B2B_MAYORISTA OTRAS LINEAS/ LICITACION
- B2C_ODONTOLOGO_GENERAL
- B2C_ODONTOLOGO_REHABILITADOR ORAL/PROSTODONCIA
- B2C_ODONTOLOGO_ENDODONCIA
- B2C_ODONTOLOGO_PERIODONCIA
- B2C_ODONTOLOGO_IMPLANTOLOGIA
- B2C_ODONTOLOGO_MAXILOFACIAL/PATOLOGIA ORAL
- B2C_ODONTOLOGO_ORTODONCIA
- B2C_ODONTOLOGO_ODONTOPEDIATRIA
- B2C_ODONTOLOGO_ESTETICA/ ORO FACIAL
- B2C_ODONTOLOGO_OTRAS
- B2C_CLINICA ODONTOLOGICA_GENERAL
- B2C_CLINICA ODONTOLOGICA_REHABILITADOR ORAL/PROSTODONCIA
- B2C_CLINICA ODONTOLOGICA_ENDODONCIA
- B2C_CLINICA ODONTOLOGICA_PERIODONCIA
- B2C_CLINICA ODONTOLOGICA_IMPLANTOLOGIA
- B2C_CLINICA ODONTOLOGICA_MAXILOFACIAL/PATOLOGIA ORAL
- B2C_CLINICA ODONTOLOGICA_ORTODONCIA
- B2C_CLINICA ODONTOLOGICA_ODONTOPEDIATRIA
- B2C_CLINICA ODONTOLOGICA_ESTETICA/ ORO FACIAL
- B2C_ESTUDIANTE PRE-GRADO_
- B2C_OTRAS PROFESIONES_DEJAR UN CAMPO ABIERTO PARA QUE ESCRIBAN LA OBSERVACION
- B2G _INSTITUCION PUBLICA _E.S.E. EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO/HOSPITALES
- B2G _INSTITUCION PUBLICA _FUERZAS MILITARES

B2C_SALUD_SECRETARIAS

B2G _INSTITUCION PUBLICA _SENA

B2G _INSTITUCION PUBLICA _EMPRESAS PUBLICAS DE SERVICIOS

Otro: _____

CORREO COMERCIAL *

Tu respuesta _____

CORREO FACTURACION ELECTRONICA *

Tu respuesta _____

CELULAR Y TELEFONO FIJO *

Tu respuesta _____

COMENTARIOS *

Tu respuesta _____

TIPO DOCUMENTO *

Elige

[Siguiente](#) [Borrar formulario](#)

Política de inactivación de clientes

	POLÍTICA GENERAL DE VENTAS	Fecha: 13-03-2023
		Versión: 03
		Página 1 de 7

1. OBJETIVO

Fidelizar a nuestros clientes, realizando el debido seguimiento y asesoramiento, anticipándonos a sus requerimientos, mejorando la relación comercial con nuestros posibles clientes.

2. ALCANCE:

Este documento aplica para las decisiones y acciones que se toman para determinar en qué situación un cliente deja de ser codificación del Asesor (Propiedad), para ser atendido por otro, teniendo en cuenta si es decisión del cliente, por medio de una solicitud por correo electrónico o certificado o porque ha pasado un tiempo estimado sin que el asesor logre realizar una venta.

3. DEFINICIONES:

3.1 Cliente Activo: Son aquellos que presentan transacciones recurrentes como cotizaciones, orden de pedido y orden de ventas. Dentro de estos podemos diferenciar clientes de compra frecuente, promedio y ocasional y, clientes de alto, promedio y bajo volumen de compra.

3.2 Cliente Desatendido: Es aquel cliente activo que en el transcurso de 4 meses no ha tenido interacción con el asesor comercial evidenciable mediante visitas y documentos en SAP (cotizaciones, orden de venta y facturas).

3.3 Cliente Inactivo: Se considera aquellos que no pueden generar ningún documento en el sistema, un cliente es inactivado por solicitud del asesor comercial y autorización del coordinador comercial y/o director comercial teniendo en cuenta las siguientes situaciones:

- Cambio de razón social
- Cambio de persona natural a persona jurídica o viceversa
- Cambio de domicilio y tipo de negocio

**POLÍTICA GENERAL DE VENTAS**

Fecha: 13-03-2023

Versión: 03

Página 2 de 7

- No genera ningún documento en la empresa por un tiempo mayor a un año.
- Uniones temporales liquidadas.
- Datos de contacto errados – No se logra contacto

Cuando se quieran generar documentos (cotizaciones, orden de pedido y facturas) de un cliente inactivo, se debe realizar una solicitud por correo electrónico al ~~dpto~~ de Cartera para su activación.

3.4 Clientes Potenciales: el dpto. Comercial pueden clasificarlos de la siguiente forma:

- Clientes potenciales según su posible volumen de compra
- Clientes potenciales según su grado de influencia
- Grado de influencia que tiene en la sociedad o grupo social

4. POLÍTICAS COMERCIALES

1) Todo Cliente será atendido por quien aparece como titular en el sistema o quien llevó a cabo la creación del mismo, siempre y cuando éste se sienta a gusto con el servicio recibido por parte del Asesor.

2) Todo Cliente podrá tomar la decisión de ser atendido por otro asesor, solicitando por sí mismo el cambio por correo electrónico. Esta decisión no debe haber sido influenciada por un asesor diferente. La reasignación se hará al azar si hay más de un (1) asesor adicional atendiendo la zona del cliente o podrá ser decisión del coordinador comercial de la regional.

3) Si un cliente desea ser atendido por un asesor diferente, por motivo de inconformidad y/o mal servicio recibido, tendrá que realizar una solicitud por

 HERRAMIENTAS PERFECTAS, PARA MANOS EXPERTAS	POLÍTICA GENERAL DE VENTAS	Código: P-GCV-01
		Fecha: 13-03-2023
		Versión: 03
		Página 3 de 7

escrito al correo de Servicio al Cliente, y este comunicará al director comercial para asignar un nuevo asesor en las próximas 48 horas.

4) Cada cuatro meses se generará el listado de clientes desatendidos que corresponde a los clientes que no tengan relacionadas actividades comerciales evidenciables (ventas, cotizaciones y visitas) por parte del asesor durante un periodo superior a 4 meses. Se gestionará la asignación de estos clientes a los asesores digitales para que puedan generarse nuevamente oportunidades de venta y fidelización (se exceptúan clientes como instituciones públicas, privadas, educativas y mayoristas).

5) No se puede mejorar la oferta a un cliente que ya se está atendiendo por otro asesor. Toda oferta deberá ser visible en el SAP y hace parte del protocolo comercial ingresar a consultar este tipo de actividad antes de generar una oferta nueva. De lo contrario, se considerará como competencia desleal entre los asesores.

6) No está permitido que otro asesor realice visitas a clientes activos de otros asesores comerciales, a excepción que esta visita haya sido acordada con el asesor titular. Los asesores deberán respetarse las zonas establecidas, en caso de vender a un cliente de otra ciudad deberá vender con precio público evitando así la competencia interna de precios.

7) Se podrá realizar trabajo colaborativo en donde dos asesores intervengan para consolidar una venta teniendo en cuenta que la Facturación se mantendrá para el asesor asignado al cliente y la comisión se dividirá en partes iguales entre los involucrados en la venta (titular de venta, asesor asignado).

	POLÍTICA GENERAL DE VENTAS	Código: P-GCV-01
		Fecha: 13-03-2023
		Versión: 03
		Página 4 de 7

8) Si un Cliente Activo, por voluntad propia, decide realizar una compra por plataforma digital o E-commerce, la facturación (abono al presupuesto anual) será para el asesor comercial asignado y recibirá la comisión del 50% del valor base.

9) Si un cliente nuevo llama a la empresa, y se encuentra ubicado en otra ciudad con presencia de La Muela asignada a algún asesor, se podrá asesorar únicamente con precios lista público, el punto de venta o call center podrá efectuar la primera venta de contado únicamente a precio público, e inmediatamente redireccionará el cliente al Asesor de la Zona. Para el e-commerce, por tener cubrimiento nacional a través de redes sociales, el manejo será como se muestra en el punto #10.

10) Si un cliente nuevo realiza una compra a través de alguno de nuestros medios digitales y se encuentra ubicado en alguna ciudad con actual presencia por parte de nuestro equipo de asesores comerciales, la creación y asignación del cliente será llevada a cabo por parte del Asesor Digital. La facturación en este caso sería abonada al dpto. de e-commerce y se asignaría el 50% del valor base de comisión al asesor que cubra dicha zona. Teniendo en cuenta que se asigna el 50% de la comisión base al asesor, este deberá estar en disposición de apoyar el cierre de la venta (ya sea seguimiento del pedido, entrega, facturación y/o recaudo) si el dpto. de e-commerce lo necesita (ver punto 11). Los precios para clientes nuevos no deben ser precio licitación, escalas exclusivas para distribuidor o precio mayorista, o a un precio dado promocionalmente a una regional o zona del país.

11) Si el cliente está siendo atendido por E-commerce y desea alguna demostración del producto de manera presencial se deberá coordinar a través de