ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD DEL PROCESO COMERCIAL EN DAMIS S.A

LADY VIVIANA ROZO GUERRERO

UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS
FACULTAD TECNOLÓGICA
P.C. INGENIERÍA DE PRODUCCIÓN
BOGOTÁ D.C.
2018

ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD DEL PROCESO COMERCIAL EN DAMIS S.A

LADY VIVIANA ROZO GUERRERO
COD: 20162377060

DIRECTOR:
ING. MANUEL ALFONSO MAYORGA MORATO

MODALIDAD PASANTÍA
LÍNEA 2: GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y DE LAS OPERACIONES
TEMA 240: GESTIÓN DE PROCESOS

UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS
FACULTAD TECNOLÓGICA
INGENIERÍA DE PRODUCCIÓN
BOGOTÁ D.C.
2018

HOJA DE ACEPTACIÓN

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Firma del Director

_____

Firma del Jurado

_____

Firma del jurado

DEDICATORIA

En primer lugar a Dios que es un pilar importante en cada paso que he dado a lo largo de mi vida.

A mis padres por su apoyo incondicional y motivación en cada etapa de este proceso educativo.

A mis familiares, amigos, compañeros de estudio, que de una u otra forma han sido parte de este sueño que hoy culmina con el título de Ingeniera.

Finalmente a todos los docentes que con paciencia y dedicación han dejado enseñanzas que perduran a lo largo de los años y serán herramientas importantes en el desarrollo de mi profesión como ingeniera.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

AGRADECIMIENTOS

Especialmente al Ingeniero Manuel Mayorga director de este proyecto por su valiosa orientación y colaboración para el desarrollo y realización de este trabajo.

A DAMIS S.A por la colaboración brindada durante la realización de este proyecto, especialmente a Michel Delcourt tutor designado por parte de la organización.

A La Universidad Distrital por permitirme ser parte de tan respetada institución, y por brindarme los conocimientos y herramientas necesarias para el desarrollo de este trabajo.

RESUMEN

PALABRAS CLAVES

Productividad, CRM, Valor Agregado, Ciclo Kaizen, Indicadores

DESCRIPCIÓN:

El análisis de la productividad del proceso comercial en Damis S.A, busca establecer el rendimiento actual del proceso comercial de la regional Bogotá, tener un contexto real de las variables críticas que inciden dentro del proceso y cuáles son los indicadores óptimos para realizar su medición.

Actualmente el proceso comercial presenta una desmejora que se materializa en la baja de las ventas en el primer semestre del año 2018, lo que preocupa de sobremanera a la gerencia, ya que aunque la compañía cuenta con un producto de excelente calidad, diseño y eficiencia, la fuerza de ventas es la que genera la facturación en la compañía, obviamente apoyada de las diferentes herramientas proporcionadas por la Damis S.A, esto sin dejar de lado la experticia comercial de cada asesor.

Este análisis se enfoca hacia un manejo estandarizado del proceso comercial en donde sea fácil medir la labor de cada asesor, estableciendo los aspectos a mejorar dentro del proceso, proporcionando herramientas al nivel estratégico de la compañía para que a su vez este pueda tomar decisiones acertadas dentro del proceso, y plantear cambios que contribuyan a la mejora continua del mismo.

ABSTRACT

KEYWORDS

Productivity, CRM, Value Added, Kaizen Cycle, Indicators

DESCRIPTION:

The analysis of the productivity of the commercial process in Damis S.A, seeks to establish the current performance of the commercial process of the Bogotá region, and to have a real context of the critical variables that affect the process, which are the optimal indicators to measure it.

Currently, the commercial process shows a deterioration that is materialized in the drop in sales in the first half of 2018, which is of great concern to management, because although the company has a product of excellent quality, design and efficiency, the sales force is what generates the turnover in the company, obviously supported by the different tools provided by the company, this without leaving aside the commercial expertise of each advisor.

This analysis should guide us towards a standardized management of the commercial process where it is easy to measure the work of each advisor, establishing the aspects to be improved within the process, providing tools at the strategic level of the company so that in turn it can make sound decisions within the process, and propose changes that contribute to the continuous improvement of it.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN ……...11

JUSTIFICACIÓN ……12
1.GENERALIDADES…….14
1.1 PROBLEMA……..14
1.1.1Descripción……..……..……...14
1.1.2 Formulación……...16
1. 2.OBJETIVOS…….16
1.2.1 General ……..16
1.2.2 Específicos ……...16
1.3 DELIMITACIÓN Y ALCANCE……...17
1.4 METODÓLOGIA……...17
1.4.1. Objetivo Especifico 1 / Etapa Diagnóstico ……..17
1.4.2. Objetivo Especifico 2 / Etapa Inicial ……17
1.4.3. Objetivo Específico 3 / Etapa Desarrollo ……17
1.4.4. Objetivo Específico 4 / Etapa Final ……...18
2. MARCO REFERENCIAL ……..19
2.1 MARCO HISTÓRICO …… 19
2.1.1El sector económico ……...19
2.1.2. Damis S.A …… .20
2.1.3. Antecedentes ……21
2.2. MARCO TEÓRICO …… 22
2.2.1. Diagrama causa – Efecto ……22
2.2.2. Diagrama SIPOC …… 23
2.2.3. Definición de Productividad ……24
2.2.4. El Rendimiento y sus componentes: Modelo Propuesto por Sink y Tuttle ……...25
2.2.5. ¿Qué es un KPI? …… 25
2.2.6. Definición de Kaizen ……26
2.3. MARCO LEGAL …….. 28
3. DIAGNÓSTICO ……....29
3.1. PLATAFORMA ESTRATÉGICA ……29
3.1.1. Misión ……..29
3.1.2. Visión …… 29
3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DAMIS S.A. ……...30
3.3 PORTAFOLIO ……....34
3.3 PORTAFOLIO ……34
3.4 PROCESOS ……35
3.4.1 Proceso asignación cliente ……35

3.4.2 Proceso cotización a clientes ……37
3.4.3 Proceso seguimiento quejas clientes ……39
3.4.4 Proceso evaluación rendimiento asesores comerciales ……41
3.5 RECURSOS ……....44
3.6 RENDIMIENTO ACTUAL DEL PROCESO COMERCIAL DE LA SUCURSAL BOGOTÁ.……45
3.6.1. Diagrama de espina de pescado situación actual proceso comercial ……47
3.6.2 Resultados de la gestión de la asignación y posterior cotización de los clientes que ingresaron a la sucursal Bogotá de enero a junio de 2018 ….47
3.6.3 Resultados de ventas de la regional Bogotá de enero a junio de 2018……48
3.6.4. Resultados de ventas por asesor de la regional Bogotá de enero a junio de 2018……..52
4. INDICADORES DE MEDICIÓN DEL PROCESO COMERCIAL CONTEMPLANDO LAS VARIABLES QUE SON INDISPENSABLES DENTRO DE LA LABOR. ……..62
4.1 FUNCIONES CONTEMPLADAS EN EL PERFIL DE CARGO DEL ASESOR COMERCIAL……..…….....62
4.2 INDICADORES DE GESTIÓN PLANTEADOS PARA EL PROCESO COMERCIAL REGIONAL BOGOTÁ.……...64
4.3 MEDICIONES REALIZADAS COMO PRUEBA PILOTO EN EL MES DE JULIO AL PROCESO COMERCIAL DE ACUERDO A LOS INDICADORES PREVIAMENTE ESTABLECIDOS. ……69
4.4 PERFIL DE CONTRATACIÓN ASESOR COMERCIAL ACTUAL VS PERFIL DE ASESOR COMERCIAL PROPUESTO. ……...….72
CONCLUSIONES...……...…78
RECOMENDACIONES.……79
BIBLIOGRAFIA ……80

LISTADO DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Ventas de Enero a Marzo 2018 Sucursal Bogotá ……18
Gráfica 2. Ventas de Abril a Junio 2018 Sucursal Bogotá…….....18
Gráfica 3. Ventas Enero de 2018……...52
Gráfica 4. Ventas Febrero de 2018……....52
Gráfica 5. Ventas Marzo de 2018……...53
Gráfica 6. Ventas Abril de 2018……..53
Gráfica 7. Ventas Mayo de 2018…….54
Gráfica 8. Ventas Junio de 2018…….54
Gráfica 9. Ventas Asesora (Inactiva) Martha Gutiérrez de Enero a Abril de 2018…….56
Gráfica 10. Ventas Asesora (Inactiva) Xiomara Castellanos de Enero a Abril de 2018……...57
Gráfica 11. Ventas Asesor (Inactivo) Jorge Ahumada de Enero a Abril de 2018……58
Gráfica 12. Ventas Asesora (Inactiva) Irene Adamoli de Enero de 2018…….59
Gráfica 13. Ventas Asesora (Inactiva) Arcely Aguiar de Enero de 2018…..60
Gráfica 14. Ventas Asesor Luis Soto de Enero a Marzo de 2018…….....61
Gráfica 15. Ventas Asesor Luis Soto de Marzo a Mayo de 2018……...61
Gráfica 16. Ventas Asesor Wilson Galindo de Enero a Marzo de 2018……62
Gráfica 17. Ventas Asesor Wilson Galindo de Marzo a Mayo de 2018…….....63
Gráfica 18. Ventas Asesora Diana Cruz de Marzo a Junio de 2018…….....64

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Inicio de Diagrama de Espina de Pescado ……...25
Figura 2. Segundo Paso Diagrama de Espina de Pescado ……25
Figura 3. Tercer Paso Diagrama de Espina de Pescado ……26
Figura 4. Estructura Organizacional Damis S.A ……34
Figura 5. Estructura Organizacional Regional Bogotá ……..35
Figura 6. Sectorización Comercial Damis S.A …… 36
Figura 7.Diagrama Proceso: Asignación de Cliente…….. 40
Figura 8. Diagrama de flujo Proceso: Cotización a Clientes …….. 41
Figura 9. Diagrama de flujo Proceso: Seguimiento Quejas Clientes …… 44
Figura 10 Diagrama de Flujo Proceso: Evaluación Rendimiento …… 46
Figura 11. Diagrama de Espina de Pescado Situación Problema Proceso Comercial ……50
Figura 12. Indicador de desempeño en cotizaciones vs clientes asignados……..68
Figura 13. Indicador de Eficacia en diligenciamiento de pedidos……69
Figura 14. Eficiencia en entrega de obras e instrucciones de uso del producto……70
Figura 15.Indicador efectividad de cierre de negocios…… 71
Figura 16.Indicador de recaudo efectivo de cartera……..72

LISTADO DE CUADROS

Cuadro 1. Ciudades correspondientes a Regional Bogotá para labor Comercial……..37
Cuadro 2.Recursos Damis S.A……..48
Cuadro 3. Integrantes Equipo Comercial Bogotá……..55
Cuadro 4. Perfil actual exigido para asesores comerciales……....77
Cuadro 5.Nuevo perfil del asesor comercial Damis S.A propuesto……...79

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Ejemplo de presupuesto asignado a Equipo Comercial Regional Bogotá…….47
Tabla 2 Gestión CRM sucursal Bogotá ……....51
Tabla 3. Resultado del indicador de satisfacción al cliente ……...73
Tabla 4.Resultado del indicador de desempeño en cotizaciones vs clientes…. 73
Tabla 5.Resultado del indicador de eficacia en diligenciamiento de pedidos 74
Tabla 6.Eficiencia en entrega de obras e instrucciones de uso del producto….74
Tabla 6.Eficiencia en entrega de obras e instrucciones de uso del producto….74
Tabla 7. Indicador efectividad de cierre de negocios……..75
Tabla 8.Indicador de recaudo efectivo de cartera …….. 75

ANEXOS

Tabla 9. Ejemplo Resultados encuesta de satisfacción…….84

INTRODUCCIÓN

Dentro de este trabajo de grado se describe la situación actual del proceso comercial en Damis S.A, en donde es preocupante el declive en ventas a lo largo del primer semestre del año 2018.

Así mismo este trabajo tiene como objetivo analizar la productividad en el proceso comercial en Damis S.A qué es una compañía que se dedica a la fabricación y comercialización de mobiliario para exterior y Cubiertas Arquitectónicas se encuentra entre los líderes del mercado en este rubro.

Este análisis se fundamenta principalmente en poder establecer las variables que influyen de manera determinante dentro de los resultados de ventas, partiendo de la satisfacción del cliente, la gestión comercial realizada por los asesores de ventas, la forma en cómo se atienden las solicitudes de los clientes, la medición de los resultados de la fuerza de ventas por parte de la gerencia, el recaudo de cartera, todo lo relacionado con la actualidad del proceso comercial.

Cada una de las labores relacionadas por el proceso comercial son la fuente de análisis para determinar los indicadores que permitirán medir el rendimiento, de cada indicador planteado se analizaron los resultados para determinar las mejoras dentro del mismo.

JUSTIFICACIÓN

La realización de este proyecto busca generar un aumento en el rendimiento actual que genera el proceso comercial de la sucursal Bogotá, que es el que está a cargo del 60% de presupuesto total de la compañía, y de los ingresos que genera depende la nómina de una parte importante de la totalidad de los empleados.

De acuerdo con lo anterior este proceso y los resultados que se obtienen a partir de su labor son cruciales no solo para sostener la compañía sino para su crecimiento.

En toda compañía es importante estandarizar los procesos, ya que lo que se puede medir se puede controlar y posteriormente mejorar, puntualmente el proceso comercial varia y cambia constantemente, la posibilidad de poder no solo medirlo sino tener los resultados de la productividad, sus variables críticas, es de gran ayuda para el nivel estratégico en la organización y la asertividad en la toma de decisiones.

Esta prueba piloto de análisis de la productividad abarca expectativas ambiciosas por parte de la gerencia de ser replicada en todo el país como proyecto a futuro.

En este trabajo se desarrollaron e identificaron las variables que afectan el rendimiento y por consiguiente la productividad en el área comercial en la compañía Damis S.A.

Esta compañía tiene presencia en más de 9 países, su actividad principal es la fabricación y Comercialización de dos líneas principales como lo son; Mobiliario para exterior usando madera teca y aluminio anodizado, y Cubrimientos para espacios exteriores e interiores , Pérgolas fijas y Retractiles, Toldos fijos y Enrollables , Cerramientos laterales en vidrio, lona acrílica.

Damis S.A es un icono de innovación y desarrollo en todo lo relacionado con cubrimientos para exterior por lo que ha sido merecedor de reconocimientos uno de ellos por parte del Programa Nacional de Diseño Industrial.

Este proyecto se encaminó a realizar el análisis de la productividad del área comercial en la Regional Bogotá en Damis S.A, estableciendo indicadores óptimos de medición y analizando los rendimientos en periodos específicos del año 2018, para luego de analizar los resultados obtenidos de dichas mediciones se puedan generar cambios que contribuyan a la mejora del proceso comercial, contemplando los perfiles del personal existente y estableciendo las características requeridas para plantear los perfiles de cargo óptimos aplicables en el reclutamiento de los asesores para este tipo de portafolio.

Esta compañía desarrolla, fabrica y comercializa más de 400 referencias de producto para exterior especializado y con diseños innovadores certificados con materiales de alta calidad.

1. GENERALIDADES

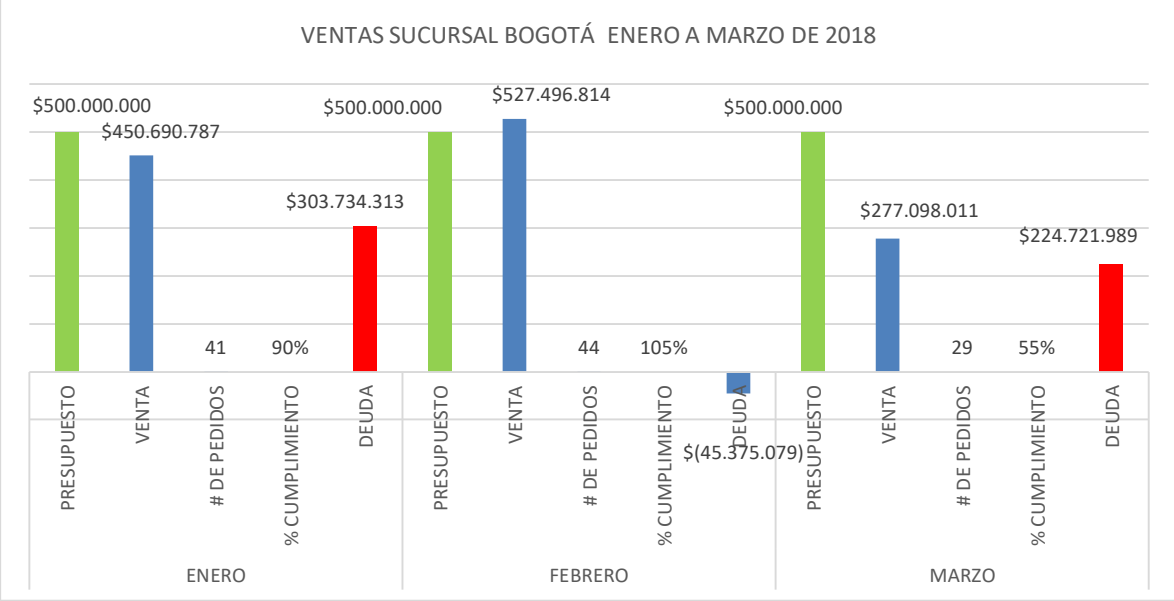
1.1 PROBLEMA

1.1.1 Descripción. En todas las organizaciones que hacen parte del rubro que se dedica a la fabricación y comercialización de productos, el equipo comercial desempeña un papel importante dentro de la organización , ya que aunque se tenga el producto más destacado y de calidad la fuerza de ventas es indispensable en todo el proceso de oferta, especificación, facturación y venta, pero si dicho personal asignado para atender al cliente y realizar la venta no es el adecuado para el tipo de producto en este caso Damis S.A; puede verse en problemas serios, por lo que es importante tener un equipo comercial adecuado que cumpla con los presupuestos de venta establecidos y a su vez le genere rentabilidad a la compañía. Con el objetivo de mejorar el rendimiento del proceso comercial y el perfil de quienes hacen parte de él, deberán analizarse características tanto de los perfiles contratados y establecer las mediciones para evaluar el desempeño de los vendedores, lo que permitirá establecer la productividad del proceso comercial.

Se evidencia en la gráfica 1 y 2 que muestran las ventas del primer semestre de 2018 en la sucursal Bogotá el incumplimiento del presupuesto de ventas planteado con un porcentaje de cumplimiento de 90% en enero 10% en febrero, 55% en marzo, 51% en abril ,37% en mayo y 67% en junio, lo que en contexto general representa un decrecimiento general de ventas de la compañía con respecto al año 2017 en los mismos meses de un 40%.

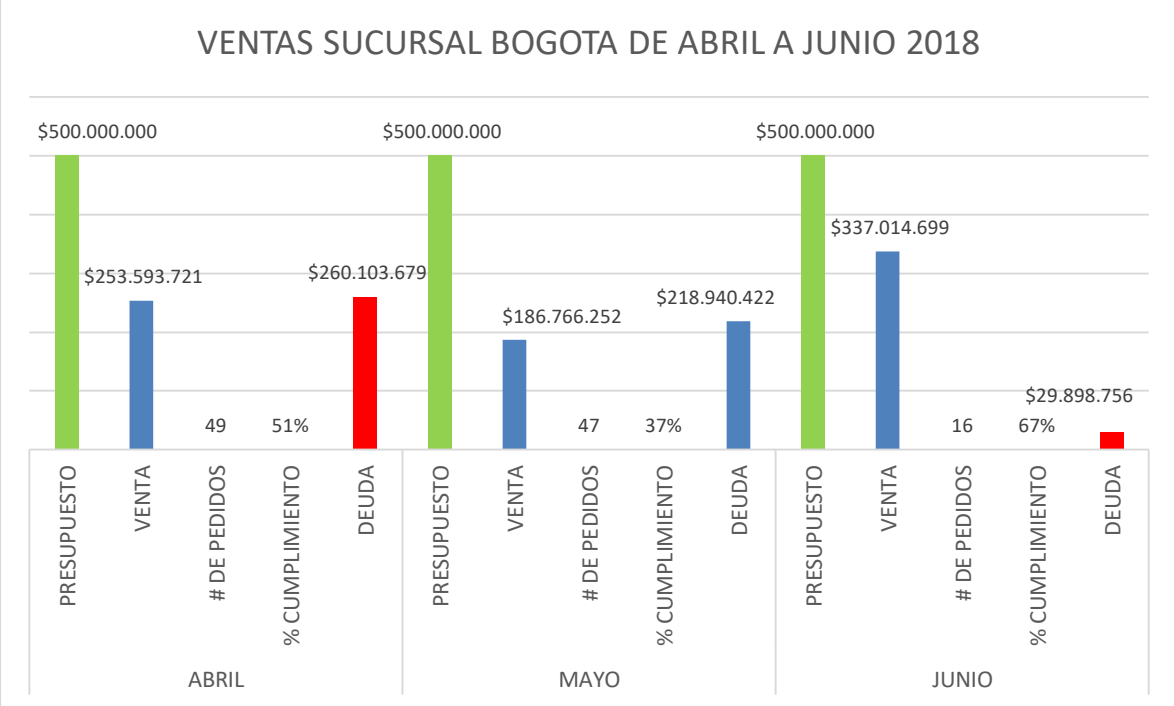
Lo anterior sumado a la rotación de personal que en los meses de enero, febrero, marzo, y junio con una rotación de 1 vendedor en enero por renuncia voluntaria, 2 en febrero por terminación de contrato, 2 en marzo por renuncia voluntaria, junio 2 asesores por renuncia voluntaria, para un total de 7 personas de 10 existentes aleatoriamente en el equipo comercial Bogotá, genera una exigencia mayor al equipo que continua laborando, teniendo en cuenta que la meta de ventas aumenta.

Gráfica 1. Ventas de Enero a Marzo 2018 Sucursal Bogotá



Fuente: La Autora 2018

Gráfica 2. Ventas de Abril a Junio 2018 Sucursal Bogotá



Fuente: La Autora 2018

1.1.2 Formulación: Realizar un Análisis de la Productividad al Proceso Comercial en Damis S.A determinando indicadores de gestión que permitan medir, cuantificar e identificar el rendimiento actual del proceso en la Regional Bogotá, lo que permitirá proponer cambios desde el direccionamiento estratégico tanto en los perfiles de contratación como en el enfoque de las actividades del departamento comercial, para mejorar los resultados de venta e impactar positivamente el mejoramiento en el proceso comercial y su desempeño.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 General: Elaborar un análisis de la productividad actual del proceso comercial en la regional Bogotá de Damis S.A para establecer los indicadores de rendimiento y tomar decisiones a nivel estratégico en la compañía, desde el reclutamiento del personal comercial, el enfoque de las actividades que desarrollan, mejorando las ventas hasta en un 15% con respecto al primer semestre del año 2018.

1.2.2 Específicos:

- Realizar un diagnóstico del rendimiento actual del proceso comercial de la Sucursal Bogotá, para identificar y seleccionar las variables críticas que deben ser medidas dentro de los indicadores planteados.
- Establecer los indicadores de medición del proceso comercial, contemplando las variables que son indispensables dentro de la labor para establecer el % de efectividad de la labor desarrollada por cada asesor comercial objeto de la medición.
- Generar las mediciones al proceso comercial de acuerdo a los indicadores establecidos previamente, para analizar los resultados y proponer los cambios que den a lugar para la mejora del proceso.
- Evaluar el perfil de contratación y experticia de los asesores del equipo comercial actual, para determinar las características adecuadas teniendo en cuenta el tipo de producto que maneja la compañía y poder determinar un perfil óptimo de contratación en este cargo.

1.3 DELIMITACIÓN Y ALCANCE

Este proyecto se desarrolló en Damis S.A ubicada en Bogotá, Colombia específicamente en el Barrio Navarra de la Localidad de Usaquén, como prueba piloto en el proceso comercial de la Regional Bogotá, el análisis y desarrollo del mismo se llevó a cabo en los meses comprendidos de Marzo a finales de Septiembre de 2018, dentro de este lapso de tiempo se planteó toda la propuesta y se realizó un análisis de las posibles mejoras que conlleva el proyecto.

1.4 METODÓLOGIA

La metodología planteada para la ejecución del trabajo se llevó a cabo en cuatro etapas como se describe a continuación:

1.4.1. Objetivo Especifico 1 / Etapa Diagnóstico : Durante la etapa de diagnóstico se identificó el contexto actual de los resultados de las ventas en el proceso comercial de la regional Bogotá y las constantes que han influido de manera importante dentro de dicho proceso.

Así mismo se consolido el marco teórico a trabajar en desarrollo del proyecto, la necesidad y alcance del mismo.

1.4.2. Objetivo Especifico 2 / Etapa Inicial: Levantamiento de información base para el desarrollo del proyecto: Ventas Netas de la sucursal Bogotá según sistema Enter Prise, análisis de perfiles de contratación del equipo comercial y experticia sugerida.

De acuerdo con los resultados de ventas se identificaron los factores relevantes que han influido de manera significativa en los resultados obtenidos.

Determinar los KPI'S relevantes a medir en el proceso comercial de la regional Bogotá.

1.4.3. Objetivo Específico 3 / Etapa Desarrollo:

Analizar los resultados obtenidos a partir de los KPI'S planteados y presentar las conclusiones luego del análisis de los resultados.

1.4.4. Objetivo Específico 4 / Etapa Final: Establecer las características requeridas para ofertar el portafolio de Damis S.A para posteriormente plantear un perfil acorde para los asesores comerciales.

Plantear los cambios necesarios para lograr una mejora en los resultados de productividad del proceso comercial.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO HISTÓRICO

2.1.1El sector económico: Principal CIIU 3110 Fabricación de muebles: Esta actividad económica es la que enmarca el portafolio de muebles para exterior y sombrillas, que son fabricados en madera teca y aluminio anodizado para exterior.

Comprende la fabricación de muebles de todo tipo utilizados en el hogar, oficinas, restaurantes, locales comerciales, teatros, colegios y centros de enseñanza, iglesias, hoteles, entre otros destinos diferentes a los medios de transporte y mobiliario especializado para equipos médicos, odontológicos y de laboratorio; además, que estén elaborados en cualquier material (madera, mimbre, bambú, metal, plástico, cuero, vidrio, etc., o combinación de estos, excepto piedra, hormigón y cerámica).

La fabricación de sofás, sofá-camas y sillones.

La fabricación de sillas y asientos para jardín.

La fabricación de muebles de cocina.

La fabricación de muebles para dormitorios, salas, comedores y similares.

Damis S.A tiene una Actividad secundaria con el código CIIU 2511 Fabricación de productos metálicos para uso estructural.

Esta actividad económica enmarca toda la parte de pérgolas retractiles, toldos fijos y retractiles, membranas y cubrimientos, que se fabrican en la planta ubicada en Jumbo Valle en un espacio de 13000 M2.

La fabricación de estructuras metálicas o armazones, partes de estructuras metálicas, elaboradas de acero y productos similares tales como puentes y secciones de puentes, torres, por ejemplo, para la extracción en pozos de minas, torres eléctricas, entre otros; columnas, vigas, andamiajes tubulares, armaduras, arcos, cabios, es decir, listones atravesados a las vigas para formar suelos y techos; castilletes para bocas de pozos, soportes telescópicos,

compuertas de esclusas, muelles, espigones, es decir, construcciones metálicas muy corrientes en los puertos marítimos para protegerlos contra el oleaje.

La fabricación de divisiones metálicas fijas al piso y estanterías de grandes dimensiones para montar y fijar permanentemente en tiendas, talleres, depósitos y otros lugares de almacenado de mercancías.

Montaje de estructuras metálicas y construcciones prefabricadas de metal a partir de piezas de fabricación propia.

2.1.2. Damis S.A: Se fundó el 1 de abril de 1982 por el Sr Michel Delcourt a sus 25 años de origen Francés de la Isla de Martinica, que llego a Colombia para desarrollar un concepto de diseño e innovación en los espacios exteriores con el concepto de toldo enrollable.

Su trayectoria de 36 años en el mercado le ha dado posicionamiento en el mercado de la protección solar y decoración de espacios exteriores e interiores, desarrollando productos innovadores, eficientes y de calidad, haciéndose acreedor de premios como el de Diseño Industrial.

El portafolio de la compañía se divide en Mobiliario y Cubrimientos.

Con presencia en Colombia, Panamá, Perú, Bolivia, Argentina, Brasil, Chile, México, China, Estados Unidos, Francia y Alemania.

Una de las líneas más fuertes del portafolio de Damis S.A que se enmarca dentro de la actividad económica Fabricación de productos metálicos para uso estructural, y representa el 67% de su facturación actual son los cubrimientos este sector que comprende en gran medida lo relacionado con la arquitectura textil la cual ha existido desde el origen de las civilizaciones que era utilizada en viviendas o refugios con distintos materiales como cueros y telas.

En el siglo XX esta arquitectura fusionada con los avances tecnológicos, y a partir de los años 60’s se integró con el sistema constructivo, ejecutando centenares de obras por año en la actualidad.

Dentro de la industria del diseño arquitectónico estas cubiertas han sido denominadas con diferentes nombres como “tenso formas” “tenso estructuras” “cubiertas livianas” todos estos términos se consolidan en la definición que comprende la arquitectura textil.

Algunas de las ventajas que ofrecen este tipo de cubrimientos son:

- Poco Peso
- Translucidez
- Costos bajos

La actualidad de los toldos en Colombia avanza de manera acelerada, teniendo en cuenta que en la parte de toldos retractiles, y pérgolas retractiles, no afecta el índice de construcción, lo cual es muy atractivo para los constructores incluso para los dueños de propiedades que tienen terrazas o balcones en los que no se construyó un techo, esta alternativa es la más adecuada sin tener que solicitar licencias adicionales o realizar obras civiles muy complicadas y costosas.

2.1.3. Antecedentes: Dentro de la investigación realizada se encontró que existen tesis de grado relacionadas con el análisis de los procesos partiendo de la productividad, dichas tesis se relacionan a continuación:

- “CURILLO, Miriam. Análisis y propuesta de mejoramiento de la productividad de la fábrica artesanal de hornos industriales Falopa. Tesis de Ingeniería Cuenca.: Universidad Politécnica Salesiana.2014.
- “PEREA Jaime, GONZALEZ Julián. Propuesta de un modelo de gestión por procesos para mejorar la productividad del área de producción de la empresa ladrillera La Ximena. Tesis de Ingeniería Santiago de Cali.: Universidad San Buenaventura.2013.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. Diagrama causa – Efecto: También llamado Diagrama de Espina de Pescado, Ishikawa, es una herramienta que permite asignarle causas a un problema que identificamos previamente.

Para realizar esta asignación de causas es importante seguir los siguientes pasos:

- Identificar el problema: Definir el evento, problema y/o situación que será objeto de análisis, este evento va en la cabeza del pescado.

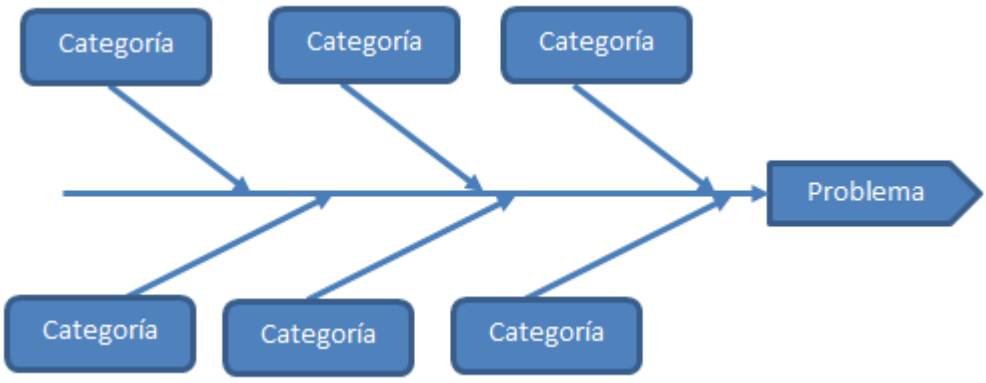
Figura 1. Inicio de Diagrama de Espina de Pescado



Fuente: La Autora 2018

- Identificar las categorías dentro de las cuales se enmarcan las causas del problema a analizar: Se puede realizar planteando una lluvia de ideas, en donde se establezcan los factores generales que originan el evento.

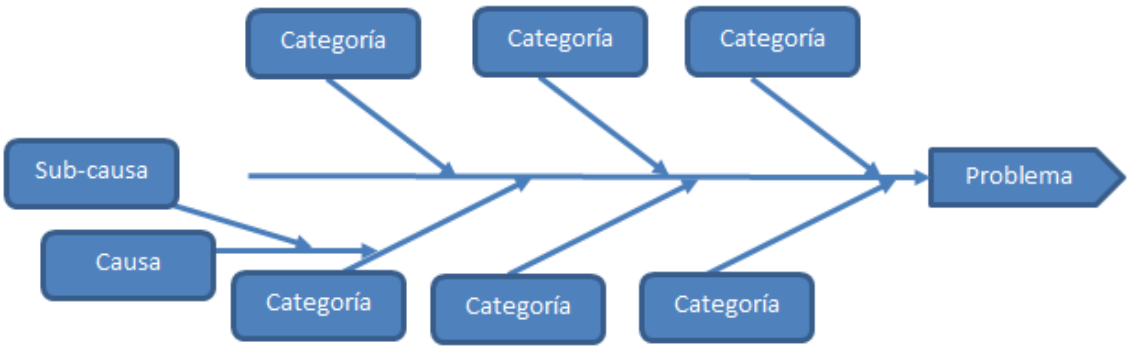
Figura 2. Segundo Paso Diagrama de Espina de Pescado



Fuente: La Autora 2018

- Identificar las causas: También se puede realizar una lluvia de ideas para establecer las posibles causas que generan el evento, Una vez se tiene este listado de las causas se asignan a la categoría a la que pertenecen, dichas causas van en las espinas principales del pescado. También se pueden establecer sub-causas cuando no es tan fácil definir un causa general

Figura 3. Tercer Paso Diagrama de Espina de Pescado



Fuente: La Autora 2018

- Analizar y discutir el diagrama: Cuando se ha terminado de realizar el diagrama, es importante realizar un análisis en donde se identifican las causas más relevantes y los planes de acción a realizar para disminuir y/0 eliminar el problema por completo.

2.2.2. Diagrama SIPOC: El Diagrama SIPOC (Supplier-Inputs-Process-Outputs-Customers) es la representación gráfica de un proceso de gestión. Esta herramienta permite visualizar el proceso de manera sencilla, identificando a las partes implicadas en el mismo:

- Proveedor (supplier): persona o compañía que aporta recursos al proceso.
- Recursos (inputs): todo lo que se requiere para llevar a cabo el proceso. Se considera recursos a la información, a los materiales e incluso a las personas.

- Proceso (process): conjunto de actividades que transforman los recursos en productos.
- Cliente (customer): la persona que recibe el resultado del proceso. El objetivo es obtener la satisfacción de este cliente.

2.2.3. Definición de Productividad: Se puede definir como la relación que existe entre los resultados y el tiempo, que se tarda en obtenerlos, sobre la base de que mientras menos tiempo se emplee para obtener dichos resultados el sistema es más productivo.

La Productividad también se toma como un indicador de eficiencia en donde se analizan las entradas que pueden ser recursos de cualquier índole y la salida o resultado obtenido por ejemplo la producción obtenida.[1]

- **Generalidades de la Productividad:** La productividad en un proceso de fabricación está directamente relacionada con la utilización de los recursos y la optimización de los mismos en la obtención de un producto final.

En los modelos de productividad para el sector servicios es diferente las mediciones se pueden tomar de forma distinta.

Por ejemplo en un proceso comercial podemos iniciar por identificar los factores relevantes dentro del proceso e identificando los objetivos del mismo para determinar las mediciones de productividad.

- **La productividad en los servicios:** Es importante definir el concepto «productividad» en el caso del sector servicios. Aunque se tengan algunas limitaciones 1, el indicador que tradicionalmente se ha usado para medir la productividad en los servicios es la relación entre la producción (bruta, neta o valor añadido) y el factor trabajo (ya sea total de trabajadores u horas trabajadas).

[1] RENDER,Barr y JEIZER Jay. Conceptos. Administración de la Producción. México, DF: Pearson Educación, 2007. p. 12.

Hay varios tipos de productividad una recibe el nombre de «productividad aparente del trabajo» o «productividad relativa del trabajo» .En el caso de los servicios la aplicación el valor y la significancia de este indicador podría cuestionarse ya que el valor añadido de muchos servicios, en este caso podría ser la gestión del asesor comercial, la forma en como realiza las llamadas el método para cotizar etc. Lo anterior se deduce en que hay una relación directa entre cómo evoluciona la producción y la productividad en estas actividades.

2.2.4. El Rendimiento y sus componentes: Modelo Propuesto por Sink y Tuttle.

Este modelo establece la existencia de parámetros o criterios de rendimiento tales como; eficacia, eficiencia. Productividad, calidad, innovación rentabilidad.

2.2.5. ¿Qué es un KPI?

Un KPI es algo que puede ser contado y comparado; provee evidencia del grado en que se está cumpliendo con un objetivo durante un periodo de tiempo determinado.

- **La importancia de establecer KPI'S:** Por lo general en las organizaciones la unidad estratégica o los que toman las decisiones dentro de la compañía se enfocan en las ventas y en las previsiones de venta, dejando a un lado factores intermedios que pueden ser útiles para evidenciar nuestros resultados a corto y mediano plazo.

De acuerdo a lo anterior es de vital importancia conocer los KPI'S fundamentales en el negocio al cual se dedique la compañía y se usen de forma correcta cumpliendo con la propuesta de valor que planteen.

Los KPI'S deben percibirse como las herramientas que le permiten a la organización involucrar todas las partes de la empresa en la realización de los objetivos estratégicos de la misma. Ya que estos ayudaran a medir el nivel de satisfacción del cliente, valorar el compromiso de los empleados, la calidad de la gestión de la empresa etc.

Estos indicadores reflejan de forma muy sencilla el comportamiento futuro sobre la evolución de la empresa además de ayudar a analizar cómo van a ir evolucionando las ventas en el futuro y evidenciar el camino adecuado para ir logrando los objetivos planteados.

Conocer los KPI'S fundamentales en la compañía generan una orientación clara para implementar acciones de mejora y abren posibilidades de generar un incremento en las ventas y una mejor motivación de nuestros equipos.

- **Características de los KPI'S:** Para la creación de indicadores es importante tener en cuenta algunos conceptos o criterios.

Por lo general se aplica aplicar el acrónimo SMART los KPI'S (Indicadores Clave de Desempeño) tienen que ser:

- ✓ Específicos (Specific)
- ✓ Medibles (Measurable)
- ✓ Alcanzables (Achievable)
- ✓ Relevantes (Relevant)
- ✓ Temporales (Timely), es importante que sea posible hacer un seguimiento de su evolución en el tiempo

Es importante que a la hora de definir nuestros indicadores los datos de los que dependan sean consistentes y correctos.

2.2.6. Definición de Kaizen: El termino viene del japonés Kai =Cambio (la acción a enmendar) y Zen= Bueno (beneficioso)

El método Kaizen es una herramienta que se enfoca en la mejora continua de todos los aspectos de la organización y de las personas que hacen parte de dichos procesos.

Las 5s de Kaizen consisten en:

- Seiri / Clasificación
- Seiton / Organización
- Seiso / Limpieza
- Seiketsu / Estandarización
- Shitsuke / Mantenimiento de la disciplina

2.3. MARCO LEGAL

Como norma legal aplicable el proyecto en ejecución se toman en cuenta el Numeral 9. Evaluación de desempeño, 9.1 Seguimiento, Medición Análisis y Evaluación de la NORMA ISO 9001 2015.

3. DIAGNÓSTICO

3.1. PLATAFORMA ESTRATÉGICA

Damis S.A fundamenta su Política Integral de Calidad en lograr satisfacer las necesidades de los clientes en cuanto a la protección y decoración de espacios exteriores e interiores suministrando soluciones integrales en diseño manufactura, montaje y merchandising con altos estándares de calidad, respetando las condiciones medioambientales.

3.1.1. Misión: "Diseñar, Fabricar y comercializar productos para la decoración exterior y la protección solar interior-exterior haciendo de su imagen sinónimo de posición , confort , óptima calidad y desempeño, teniendo en cuenta el compromiso, social, laboral y ambiental".[2]

3.1.2. Visión: "Consolidar a diseños y parasoles tropicales para el 2020 como la marca de mejor imagen y recordación, líder tanto en el mercado nacional como internacional, por sus diseños innovadores, calidad, confort, servicio y cumplimiento, a través de nuestro sistema de comercialización y de distribución asociadas.[3]

Damis S.A tiene una plataforma estratégica que se basa en implementar y mantener dentro de los procesos, valores corporativos como; Honestidad, Lealtad, Innovación, Creatividad, Responsabilidad, Cumplimiento, Calidad, Eficiencia, Trabajo en equipo y Colaboración,

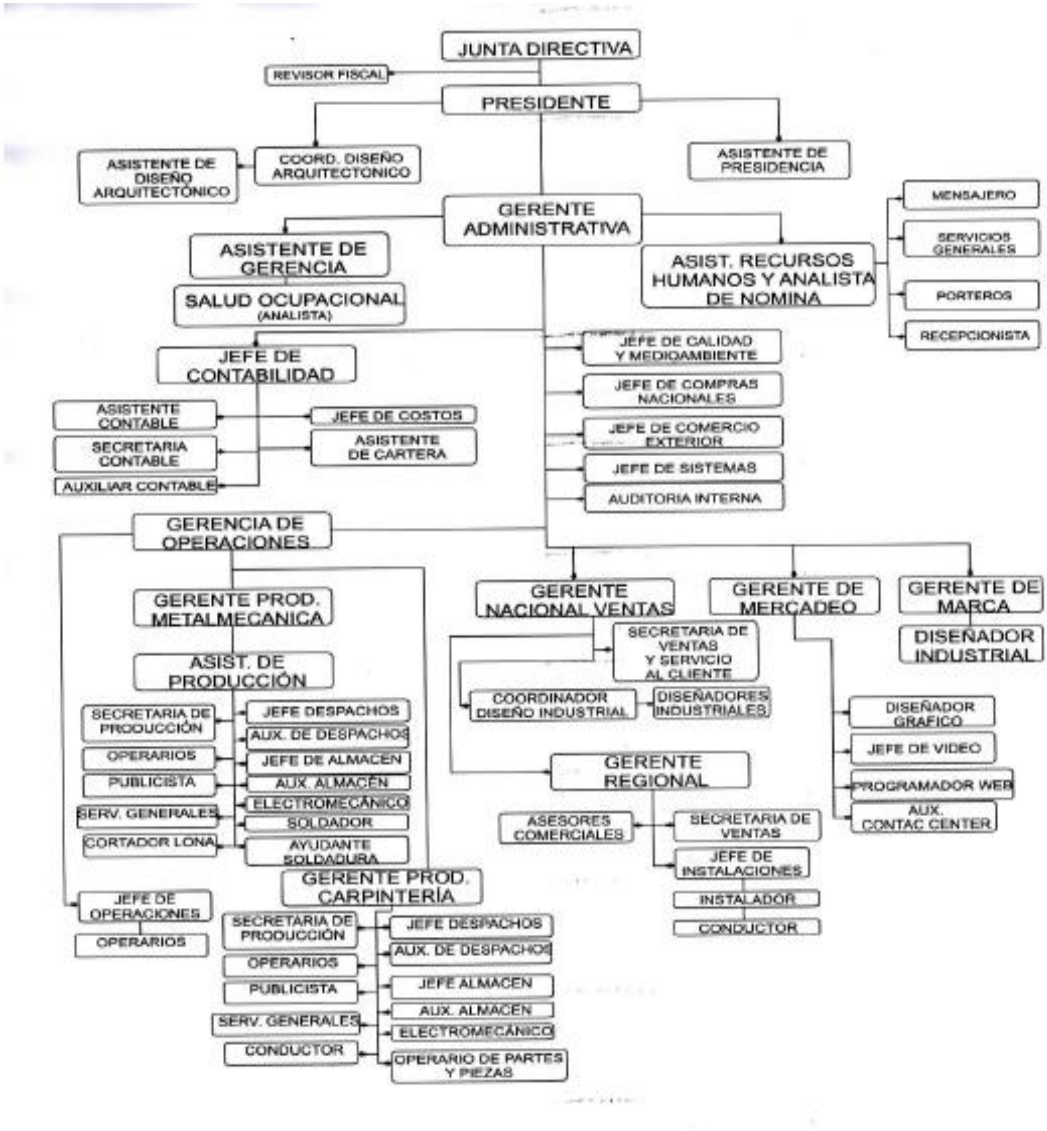
[2] Damis S.A. (2016). Misión y visión. Tomado el 10 de Agosto de 2018 de http://www.disenostropicales.com/mision-vision.

[3] Ibid

3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DAMIS S.A.

Damis S.A tiene una estructura organizacional en donde los cargos estratégicos de la compañía son ocupados en su mayoría por integrantes del núcleo familiar así; El presidente es el fundador el Sr Michel Delcourt, la gerente administrativa es la esposa del Sr Michel la Sra. Esmeralda Hernández, seguidamente la gerencia de ventas de la regional Bogotá la ocupa el Sr Michel Delcourt hijo, y la Gerencia de la regional de Cali la ocupa el Sr Daniel Delcourt hijo del Sr Michel Padre.

Figura 4. Estructura Organizacional Damis S.A

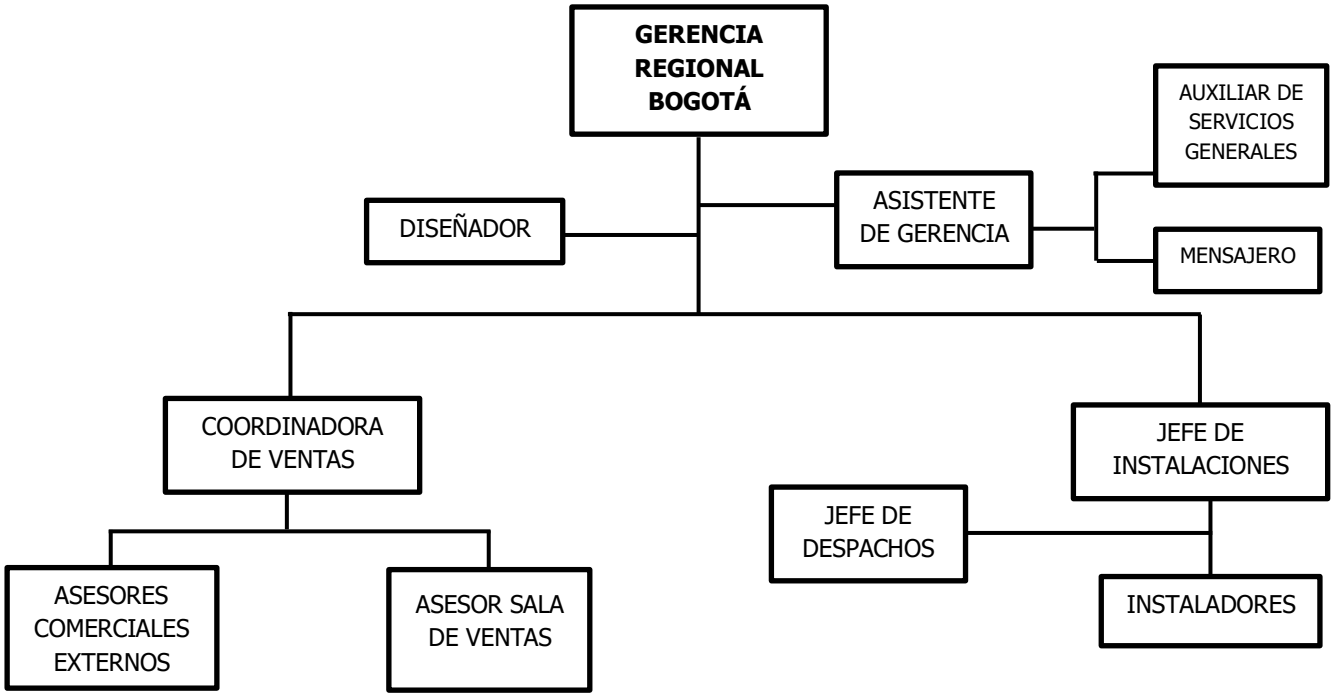


Fuente: Sistema Alfresco Damis S.A

Como se evidencia en la figura 5.Estructura Organizacional Regional Bogotá relacionada a continuación, existen dos dependencias cruciales actualmente como lo son la Coordinación de ventas que tiene a cargo el equipo comercial y el Jefe de instalaciones a cargo de despachos y el equipo de instalación, los cuales están directamente relacionados con la satisfacción del cliente teniendo en cuenta que

sus procesos influyen de manera considerable con lo que el cliente adquiere y lo que recibe instalado.

Figura 5. Estructura Organizacional Regional Bogotá



Fuente: La Autora 2018

En la Figura 6.Sectorización Comercial Damis S.A podemos apreciar la división del País (Colombia) para el desarrollo de la labor comercial en dos, la zona de la costa, la zona cafetera, Valle toda la parte oriental del país la maneja la Regional de Cali a cargo del Sr Daniel Delcourt, y la zona andina, la zona sabana-Bogotá, Los llanos orientales, Santander y Cundinamarca está a cargo del Sr Michel Delcourt.

Figura 6. Sectorización Comercial Damis S.A



Fuente: Sistema Alfresco Damis S.A

De acuerdo a la sectorización anterior en el Cuadro 1.Ciudades correspondientes a Regional Bogotá para la labor comercial, se especifican las ciudades puntuales en donde toda la fuerza de ventas correspondiente a la Regional Bogotá puede abordar clientes, realizar labor de campo, visitas, todo el proceso de la venta.

Cuadro 1. Ciudades correspondientes a Regional Bogotá para labor Comercial

Región Geográfica	Zonas aledañas	Departamentos	Regional	Gerente Comercial Nal.
Región Amazónica	Florencia	Caquetá	Bogotá	Michel Delcourt
Región Amazónica	Inírida	Guainía	Bogotá	Michel Delcourt
Región Amazónica	San jose del guaviare	Guaviare	Bogotá	Michel Delcourt
Región Amazónica	Mitú	Vaupés	Bogotá	Michel Delcourt
Región Andina	Tunja, Duitama	Boyacá	Bogotá	Michel Delcourt
Región Andina	Bogota-Girardot	Cundinamarca	Bogotá	Michel Delcourt
Región Andina	Neiva	Huila	Bogotá	Michel Delcourt
Región Andina	Cucuta	Norte de Santander	Bucaramanga	Michel Delcourt
Región Andina	Bmanga	Santander	Bucaramanga	Michel Delcourt
Región Andina	Ibague	Tolima	Bogotá	Michel Delcourt
Región de la Orinoquía (Llanos Orientales)	Arauca	Arauca	Bogotá	Michel Delcourt
Región de la Orinoquía (Llanos Orientales)	Yopal	Casanare	Bogotá	Michel Delcourt
Región de la Orinoquía (Llanos Orientales)	Villavicencio	Meta	Bogotá	Michel Delcourt
Región de la Orinoquía (Llanos Orientales)	Puero carreño	Vichada	Bogotá	Michel Delcourt

3.3 PORTAFOLIO

Damis S.A tiene dentro de su portafolio más de 800 referencias de productos que se enmarcan en dos grandes grupos, los cubrimientos y el mobiliario.

Dentro de los cubrimientos están los siguientes productos:

- Pérgolas Fijas
- Pérgolas Retractiles
- Toldos Fijos
- Toldos Enrollables
- Membranas
- Cerramientos laterales
- Sombrillas Nacionales
- Sombrillas Importadas
- Accesorios de iluminación
- Accesorios de Climatización

Estos cubrimientos se fabrican en materiales de alta calidad y especificación como lo son; Acero galvanizado, acero estructural certificado Colmena, aluminio anodizado, madera teca, lona acrílica importada francesa marca Dickson, lona importada pergotex translucida o black out, Policarbonato alveolar de 8 mm 100% virgen.

Dentro del mobiliario están los siguientes productos:

- Sofás
- Comedores
- Mesas de Centro
- Mesas Auxiliares
- Asoleadoras
- Mesas Tepanyaki
- Kioscos

Los muebles se fabrican en madera teca especial para intemperie, anti hongos, imputrescible, la cojineria se fabrica en espumas de alta densidad y resistencia, lona importada francesa marca Dickson, aluminio anodizado para exterior.

Revisando las ventas totales de la regional Bogotá en lo corrido del año el 67% de su facturación corresponde a cubrimientos, el 29% a mobiliario, y el restante son accesorios y mantenimientos de muebles y toldo

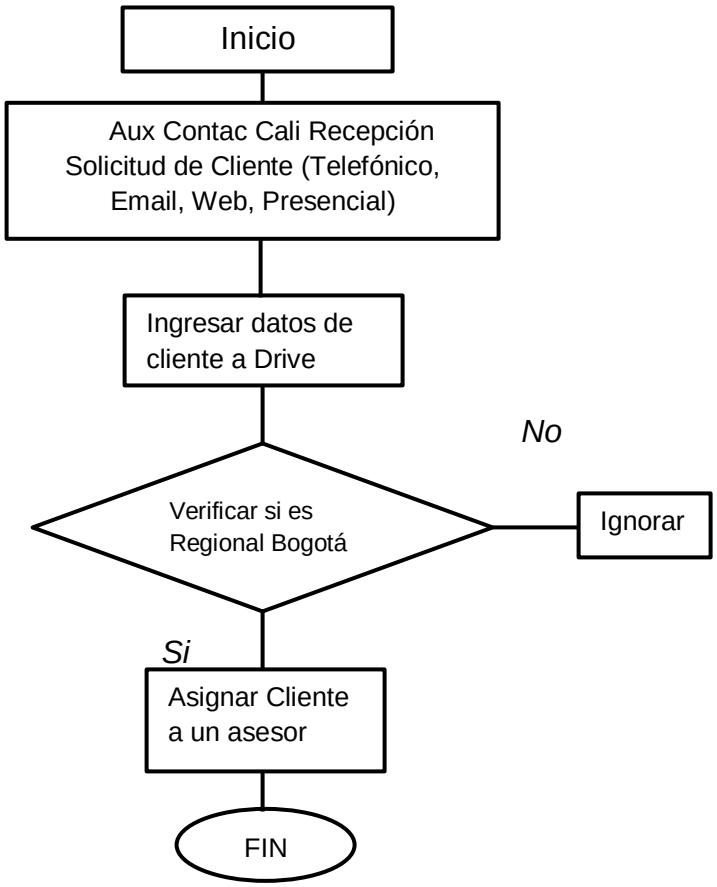
3.4 PROCESOS

A continuación se describen los procesos relevantes, que se tomaran como base de análisis en el proceso comercial de Damis S.A.

3.4.1 Proceso asignación cliente: En la figura 7 Diagrama de proceso asignación de cliente, se explica la forma en cómo se realiza la asignación de los clientes que ingresan a la compañía, el auxiliar del contact center en Cali recibe todas las solicitudes de cotización de los clientes, que ingresan por distintos medios, puede ser que los clientes llamen, dejen datos en la Web, se acerquen a las salas de ventas, envíen un correo electrónico, dejan los datos , el problema

que se evidencia actualmente es que el auxiliar de contact center no realiza un filtro antes de la asignación para saber que requiere el cliente , si es corporativo o residencial, solamente ingresa datos básicos como nombre de cliente , teléfono, correo , algunas veces los datos están erróneos y no se puede contactar el cliente, y cada cliente es asignado por el gerente regional, para el caso de Bogotá la coordinadora de ventas ingresa al drive a diario y realiza la asignación de los clientes que aparecen de la regional Bogotá, pero es un azar saber cuál es el asesor que debe atenderlo porque en la mayoría de los casos no se indaga que tipo de cliente es.

Figura 7.Diagrama Proceso: Asignación de Cliente



Fuente: La Autora 2018

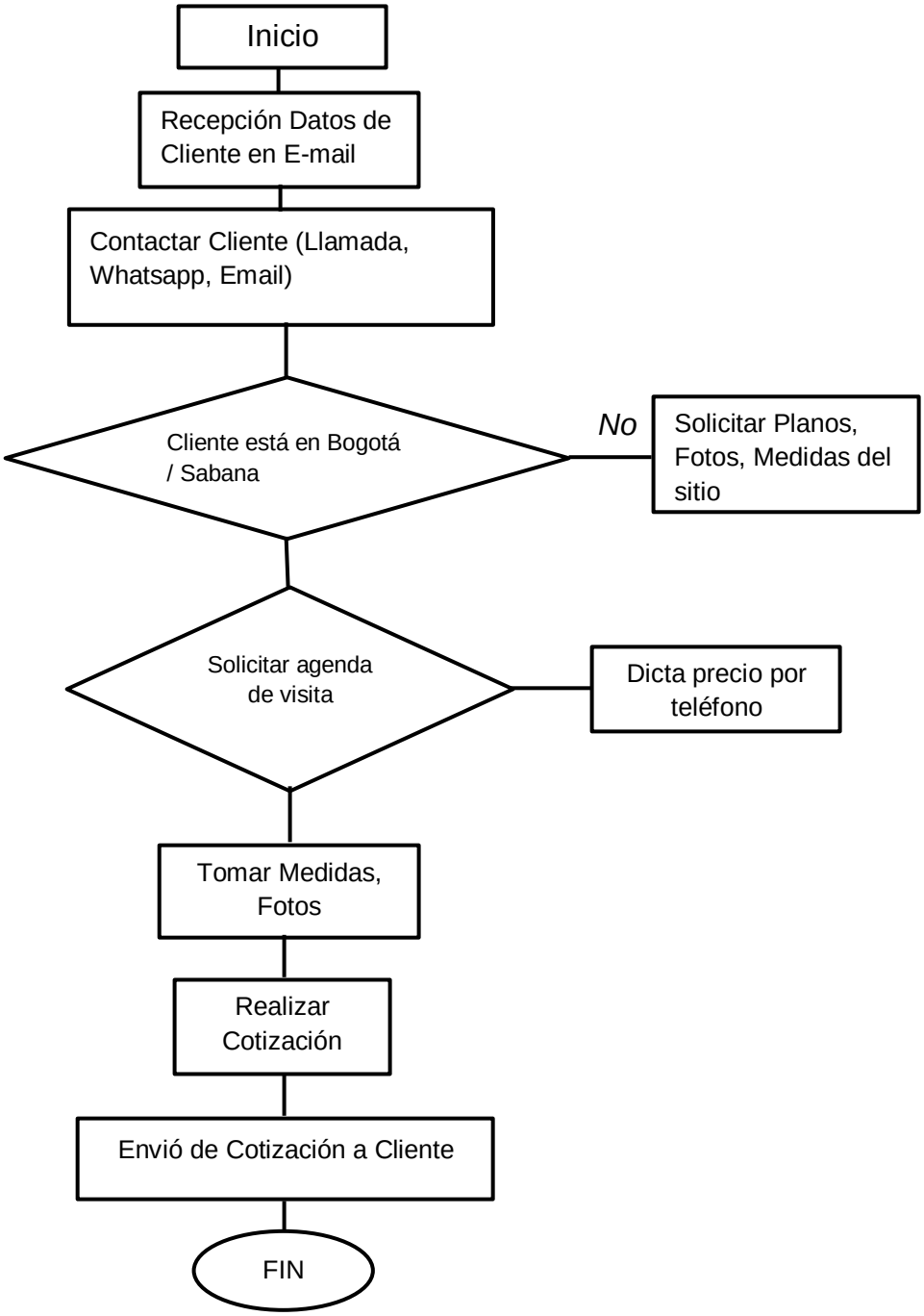
3.4.2 Proceso cotización a clientes: En la figura 8 Diagrama de flujo Cotización cubrimientos, vemos que una vez el cliente se asigna el asesor comercial no existe un protocolo de llamada a cliente que permita garantizar la obtención de los datos requeridos para tener un panorama más claro de lo que requiere el cliente, cada asesor tiene su propio parlamento para llamar a los clientes.

Solo se verifica si es Bogotá o fuera de la ciudad para realizar visita o pedir planos y cotizar a distancia, dictar el precio por teléfono.

La compañía realiza una inversión mensual que supera los $ 30’000.000 en redes sociales, Facebook, Instagram, mailing masivos, adicional a la nómina que acarrea tener un gerente de mercadeo y un diseñador exclusivo que administre y diseñe la

página web, todo esto hace parte de la estrategia que tiene Damis S.A para obtener un flujo de clientes constante, y posicionar la marca; Actualmente se reciben quejas de cliente no atendidos o que no reciben la oferta del producto que requieren , les cotizan los productos más valorizados, o no atienden las citas etc.

Figura 8. Diagrama de flujo Proceso: Cotización a Clientes



3.4.3 Proceso seguimiento quejas clientes: En la figura 9 se evidencia como se realiza la atención a las quejas de los clientes en donde se verifica la causa de la queja del cliente , si el asesor le atendió porque se queja, sino le contacto, porque y se le asigna un nuevo comercial, en los dos casos se le retroalimenta al asesor, pero no se lleva un consolidado de quejas de clientes con un asesor puntual en el mes, para poder identificar que asesor tiene más quejas y porque, realizar los análisis y acciones que conlleven a la mejora del proceso de atención a clientes.

Todo este despliegue en labores de Merchadising ha replicado en que los clientes busquen los servicios de Damis S.A, y realice contacto a través de los conmutadores, página web, e-mail, personalmente en puntos de venta. En el momento en que el cliente deja la solicitud, el departamento de contact center y servicio al cliente ingresa los datos en un drive nacional en donde especifica los datos del cliente, nombre, teléfono, dirección, correo electrónico que tipo de producto requiere, en donde está ubicado ,la ciudad; Este drive está configurado para que los lideres comerciales de cada regional realicen la asignación a la fuerza de ventas y esta a su vez realice el contacto, visita y asesoramiento al cliente, posteriormente esta labor debería convertirse en una venta potencial.

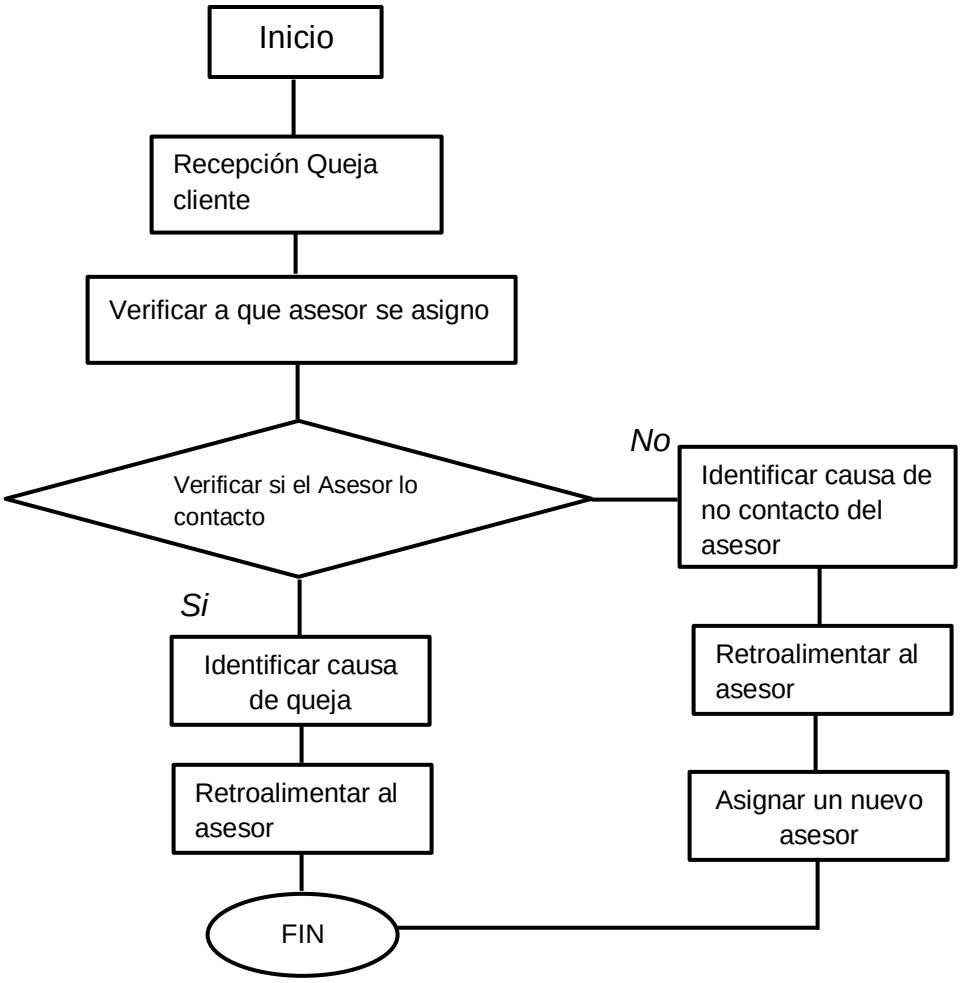
Se está presentando de forma frecuente que los clientes llaman a Servicio al cliente y/o al contact center a quejarse de que los asesores comerciales no los llaman, no los visitan, les realizan la visita y no les envían la cotización o se demoran para enviarla, no les contestan el teléfono, les venden el producto y no les explican los instructivos de uso ni las condiciones de garantía. Estas quejas se reportan por e-mail al líder comercial de la sucursal que a su vez verifica lo sucedido para tomar correctivos al respecto.

De acuerdo a lo anterior surgen varios interrogantes en lo que tiene que ver no solo con el proceso comercial sino con la labor desempeñada por los asesores algunos de estos son; ¿Si a un asesor comercial se le asigna un cliente porque no lo contacta de inmediato? ¿Después de realizar una visita cual es el tiempo óptimo para enviar una oferta? ¿Dentro de los perfiles de cargo están claras las labores a

desempeñar por el asesor y que dentro de estas una fundamental es la atención efectiva a los clientes? ¿Es adecuado realizar seguimiento a la labor del asesor solo cuando los clientes presentan quejas? ¿Por qué el seguimiento a la atención de los clientes solo se realiza cuando el cliente presenta una queja? ¿Cuál es el filtro de contratación que se tiene en cuenta para contratar un asesor comercial actualmente? ¿El asesor comercial es consciente de lo que le cuesta a la compañía traer clientes para que estén desatendidos y perder ventas?

Todos estos interrogantes preocupan al gerente de la regional cada vez que un cliente presenta una queja, cada vez que se pierde una venta y al final del mes los resultados se alejan considerablemente de la meta planteada, lo cual veremos en los gráficos de ventas de la sucursal Bogotá presentados dentro de este capítulo.

Figura 9. Diagrama de flujo Proceso: Seguimiento Quejas Clientes



3.4.4 Proceso evaluación rendimiento asesores comerciales:

En la figura 10 Diagrama de flujo de proceso Evaluación Rendimiento Asesores Comerciales, se solicita el informe de las ventas realizadas en el mes a la secretaria de ventas , (este informe es una tabla de Excel básica que tiene las ventas de cada asesor incluyendo el consecutivo de cada pedido, el nombre del cliente, la forma de pago y el valor antes de IVA), con el informe se realiza una comparación con respecto al presupuesto planteado en el mes , lo que arroja un porcentaje de cumplimiento por asesor. Si el asesor cumple el presupuesto recibe un incentivo, si por el contrario no cumple se realiza un llamado de atención de

formas escrita en donde se le señala que su función principal es vender y que de seguir hacer se tomaran correctivos adicionales, puede ser una suspensión con descuento del día, etc.

Los meses inician el 4 de cada mes, terminan el día 4 del siguiente, es decir que por ejemplo enero inicia el 4 de ese mismo mes (enero) y finaliza el 4 de febrero.

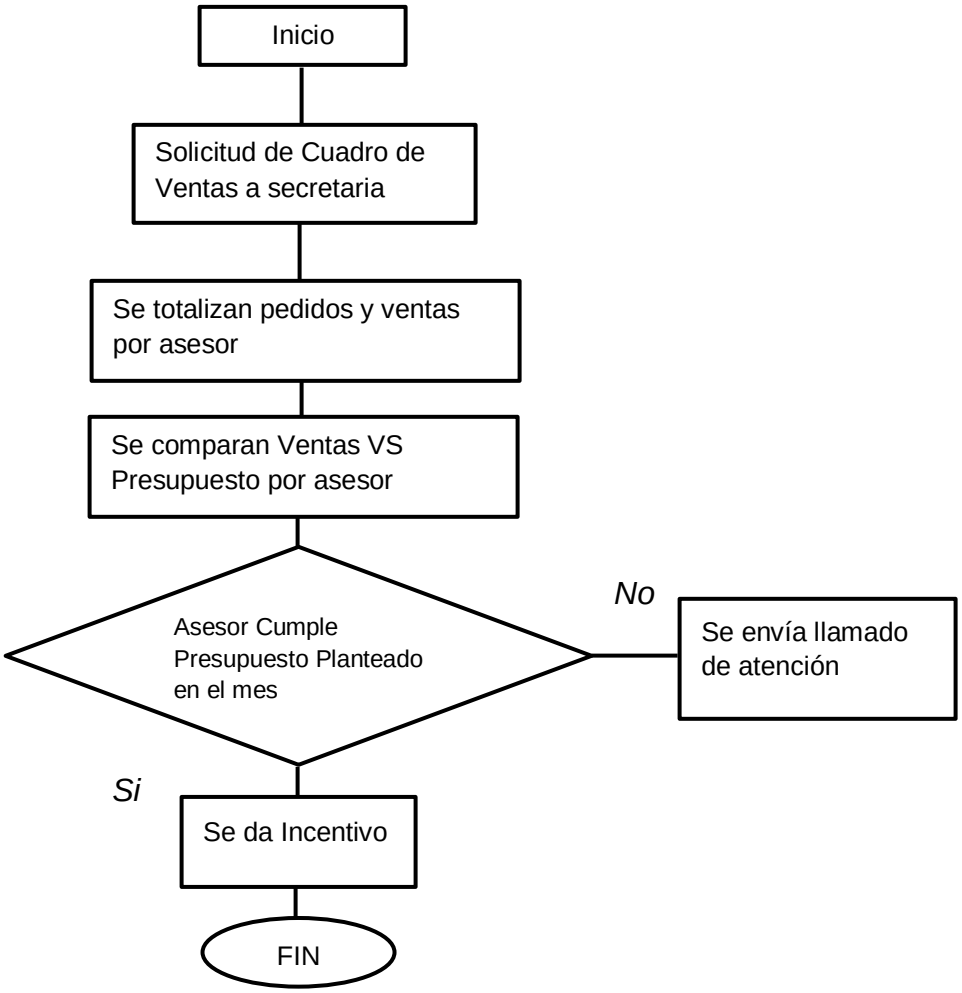
Todas las ventas que se generen en ese lapso de tiempo se contemplan para las metas presupuestales de cada asesor en el transcurso de los 30 días o 31 días de cada periodo.

De este proceso se puede concluir que los resultados de ventas son los que tienen en cuenta para medir el rendimiento de la labor del asesor comercial, pero no se está realizando el seguimiento a la labor comercial puntual en cuanto a atención efectiva a clientes, número de pedidos en el mes, el recaudo de cartera, el número de cotizaciones enviadas a diario, el número de visitas realizadas, los clientes pendientes por visitar, contactar o cotizar lo que está dentro de su perfil de cargo, se limita a medir rendimiento en cifras de ventas sin detenerse a medir las variables críticas dentro de su labor comercial.

El seguimiento a los asesores comerciales en su labor no está determinada a base indicadores de gestión claros, no existe un cuadro de productividad por asesor que resuma sus labores fundamentales a desempeñar y como serán medidos en su desempeño.

No es claro para el Gerente Regional que tan productivo es un asesor, su aporte dentro del equipo aparte de tener las ventas a fin de mes, no existe un consolidado que le presente la productividad del proceso comercial, las variables que inciden en sus resultados.

Figura 10 Diagrama de Flujo Proceso: Evaluación Rendimiento Asesores Comerciales



En la tabla 1, se relaciona un ejemplo de cómo se plantean los presupuestos para la regional:

Tabla 1. Ejemplo de presupuesto asignado a Equipo Comercial Regional Bogotá

PRESUPUESTO	PPTO TOLDOS	PPTO MUEBLES	PPTO TOTAL
CLARA RUDAS	54.750.000	18.250.000	73.000.000
LUIS CARLOS SOTO	30.750.000	10.250.000	41.000.000
XIOMARA CASTELLLANOS	30.750.000	10.250.000	41.000.000
MONICA CUELLAR	15.750.000	5.250.000	21.000.000
ALMACEN BOGOTÁ	18.750.000	56.250.000	75.000.000
ALMACÉN GIRARDOT	7.500.000	2.500.000	10.000.000
TOTAL BOGOTA	**158.250.000**	**102.750.000**	**261.000.000**
ALMACÉN BUCARAMANGA	15.000.000	5.000.000	20.000.000
GERENCIA	15.000.000	5.000.000	20.000.000
TOTAL BUCARAMANGA	**30.000.000**	**10.000.000**	**40.000.000**

Fuente: La Autora 2018

Para los asesores externos que son los que están capacitados y contratados para visitar clientes, el 60% del presupuesto debe ser de toldos y el 40% debe ser de mobiliario tomar medidas, especificación de cubrimientos, para el asesor de la sala de ventas que esta la totalidad de su tiempo en la sala y no sale a visitar clientes, el 100% de su presupuesto es en muebles y sombrillas.

3.5 RECURSOS

A continuación se relaciona en el Cuadro 2.Recursos Damis S.A, los diferentes tipos de recursos con los que cuenta la organización.

Son 300 empleados a nivel nacional en un 70% consolidado en Cali en la planta y fuerza ventas, y en 7 ciudades del país con fuerza de ventas y 7 salas de exhibición.

Cuadro 2.Recursos Damis S.A

DAMIS S.A	
RECURSOS HUMANOS	300 Empleados a nivel nacional
RECURSOS FINANCIEROS	Se anexan estados financieros
RECURSOS MATERIALES	2 Plantas propias de metalmecánica y carpintería dotadas con maquinaria y equipo, 7 salas de exhibición a nivel nacional
RECURSOS TÉCNICOS	Software Siesa, Software Toscany Gestión CRM, Software Toscany 3D

Fuente: La Autora 2018

3.6 RENDIMIENTO ACTUAL DEL PROCESO COMERCIAL DE LA SUCURSAL BOGOTÁ.

Para realizar el análisis de causas del panorama actual del proceso comercial de Damis S.A, se realiza un diagrama de espina de pescado en donde pueden analizar algunas causas relevantes.

3.6.1. Diagrama de espina de pescado situación actual proceso comercial Es importante resaltar cada una de las causas por las cuales se está generando un rendimiento bajo dentro del proceso comercial en la sucursal Bogotá. Teniendo en cuenta las variables que aplican para el caso reflejado en el diagrama de espina de pescado.

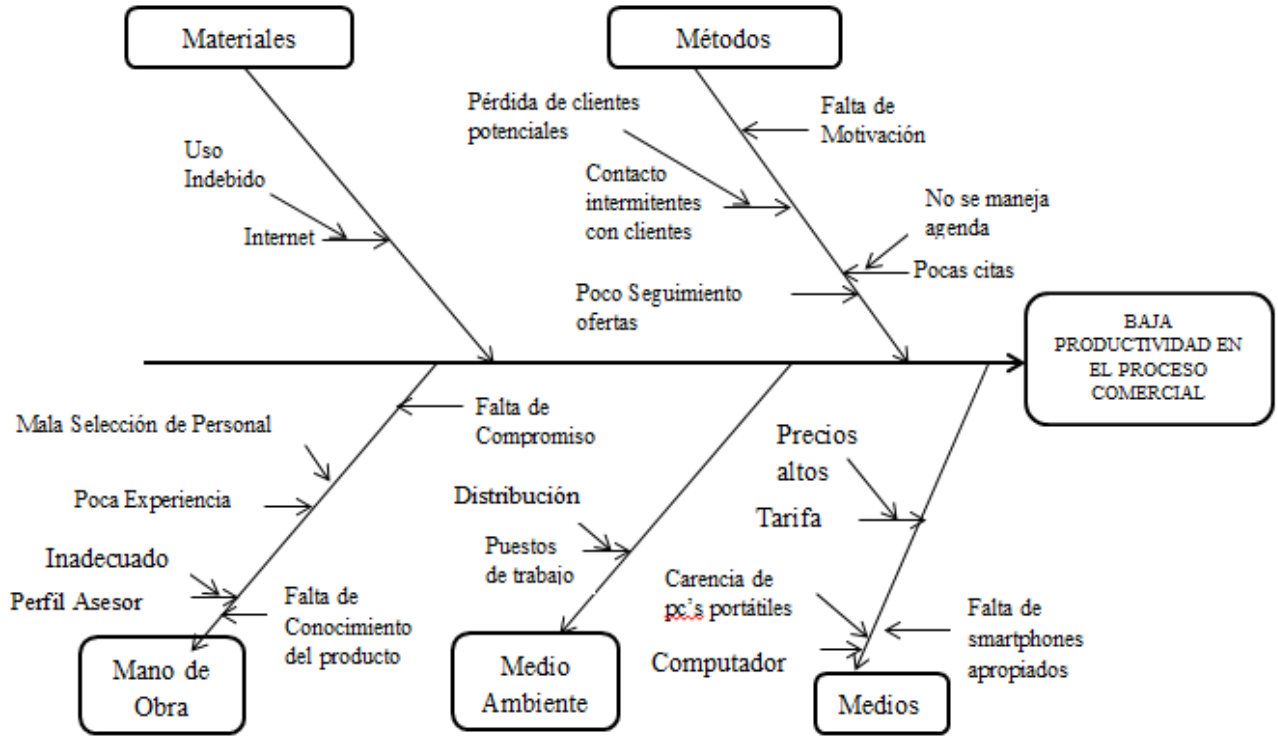
En la figura 7 diagrama de espina de pescado en donde el problema es la Baja Productividad en Proceso Comercial en la regional Bogotá, se identifican varias causas de este problema que están directamente relacionadas con la forma en cómo se llevan a cabo los procesos en el área comercial de la sucursal Bogotá, analizamos a continuación cada causa relacionada;

- En la categoría de Materiales , el uso indebido del internet en donde teniendo en cuenta que en las oficinas de la sucursal hay cámaras se percibe que los asesores comerciales tienen accesos frecuentes a sus

redes sociales como Facebook, Instagram en sus equipos y a Whatsapp en sus celulares personales , lo que ocasiona distracciones y aumento de tiempos ociosos que no contribuyen con el desarrollo de la labor comercial y en cambio generan demoras en él envió de ofertas, retrasan el seguimiento de los negocios potenciales.

- En la categoría Métodos las causas principales tienen que ver con la falta de motivación de personal, falencias en el seguimiento a las ofertas enviadas a los clientes, falta de continuidad en el contacto con los clientes en donde el asesor envía la oferta y no realiza el seguimiento de si el cliente la recibió, o como está el status de decisión, esto sumado a demora en él envió de las ofertas genera una perdida representativa de los clientes potenciales que están interesados en los productos y podrían generar pedidos.
- En la categoría Medios encontramos que la lista de precios y/o lo que se conoce como tarifa presenta precios altos con respecto a la competencia, la carencia de los celulares corporativos adecuados para realizar los renders en sitio y la falta de computadores portátiles para algunos asesores comerciales.
- En la categorial de Medio Ambiente, la distribución de los puestos de trabajo en la sala de ventas, donde solo está adaptado un puesto con acceso a internet directo, hacen falta puestos de trabajo para los asesores de cubrimientos.
- En la categoría Mano de Obra, se destacan de manera negativa la falta de compromiso de la fuerza de ventas teniendo en cuenta la falta de entrega de los informes comerciales, el desorden con el manejo de las citas, esto sumado a la poca experiencia de algunos integrantes del equipo comercial que no vienen del sector y a la omisión de la las labores contempladas en el perfil de cargo, genera vacíos e insatisfacción de los clientes que buscan calidad y asesoría integral.

Figura 11. Diagrama de Espina de Pescado Situación Problema Proceso Comercial



Fuente: La Autora 2018

3.6.2 Resultados de la gestión de la asignación y posterior cotización de los clientes que ingresaron a la sucursal Bogotá de enero a junio de 2018

En la tabla 2 Gestión CRM sucursal Bogotá se evidencia que no se cotiza ni un 50% de los clientes que ingresan a la compañía con interés de adquirir los productos y/o de tener una cotización.

Esto es un factor determinante dentro de los resultados de las ventas obtenidos en los meses de enero a junio, ya que cada cliente que ingresa es una posibilidad de venta y si no se atienden de manera efectiva, disminuye la posibilidad de lograr un cierre efectivo de pedido.

Tabla 2 Gestión CRM sucursal Bogotá

GESTIÓN CRM SUCURSAL BOGOTÁ			
MES	**TOTAL CONTACTOS ASIGNADOS**	**COTIZADOS DEL MES**	**% DE COTIZACIONES REALIZADAS**
ENERO	220	98	**45%**
FEBRERO	350	110	**31%**
MARZO	300	125	**42%**
ABRIL	370	150	**41%**
MAYO	420	170	**40%**
JUNIO	422	140	**33%**

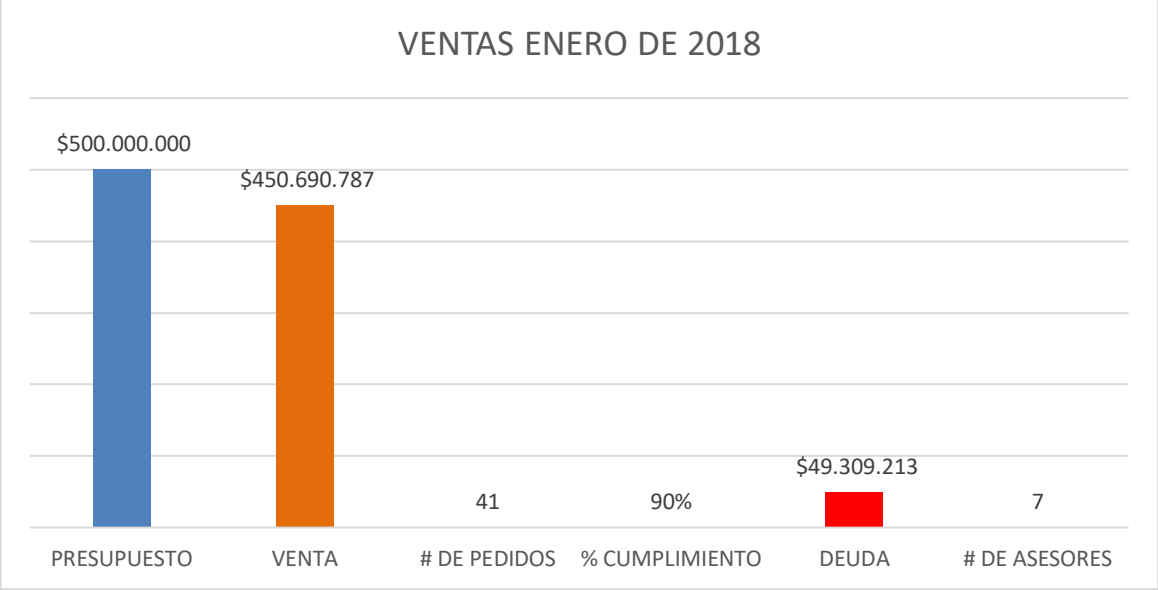
Fuente: La Autora 2018

3.6.3 Resultados de ventas de la regional Bogotá de enero a junio de 2018: A continuación, en las gráficas 3,4,5,6,7 y 8 se relacionan los resultados de ventas correspondientes a los cierres de ventas de enero a junio del año 2018 de la sucursal Bogotá.

En la Gráfica 4.Ventas febrero de 2018 se evidencia que febrero es el único mes de enero a junio en donde se ha cumplido al 100 % el presupuesto planteado para la sucursal, con tan solo 5 asesores a diferencia de enero que como vemos en la Gráfica 3. Ventas enero de 2018 se llegó solo al 90% de la meta con dos asesores más para un total de 7.

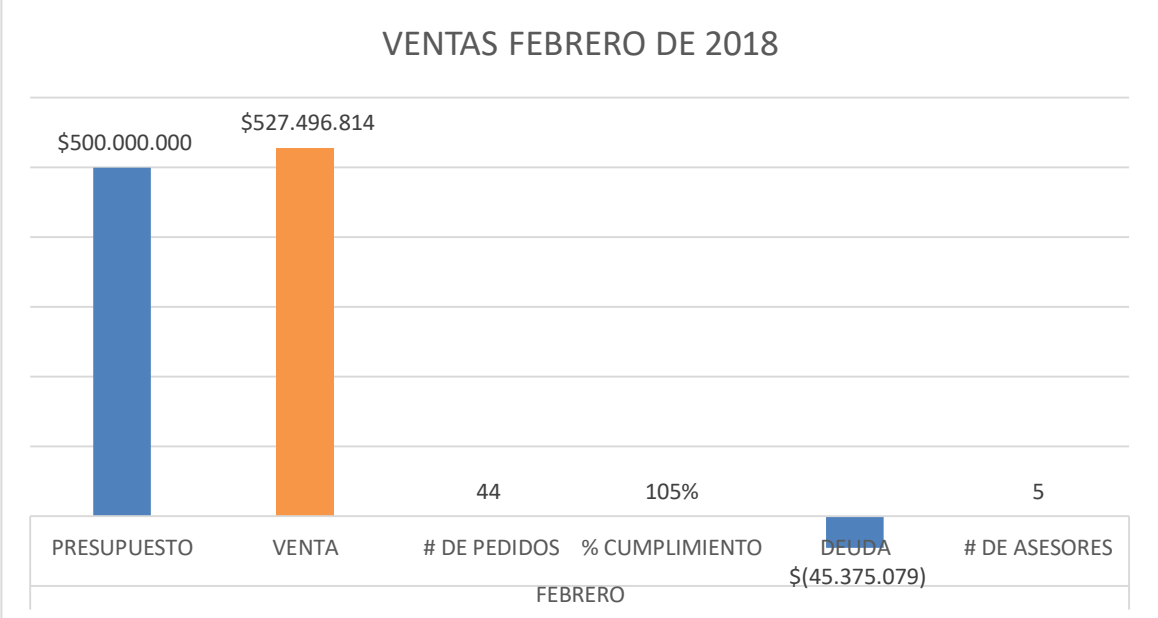
Sin duda el peor mes del año ha sido Mayo que como se puede ver la Gráfica 7.Ventas Mayo 2018 se cumplió solo al 37%.

Gráfica 3. Ventas Enero de 2018



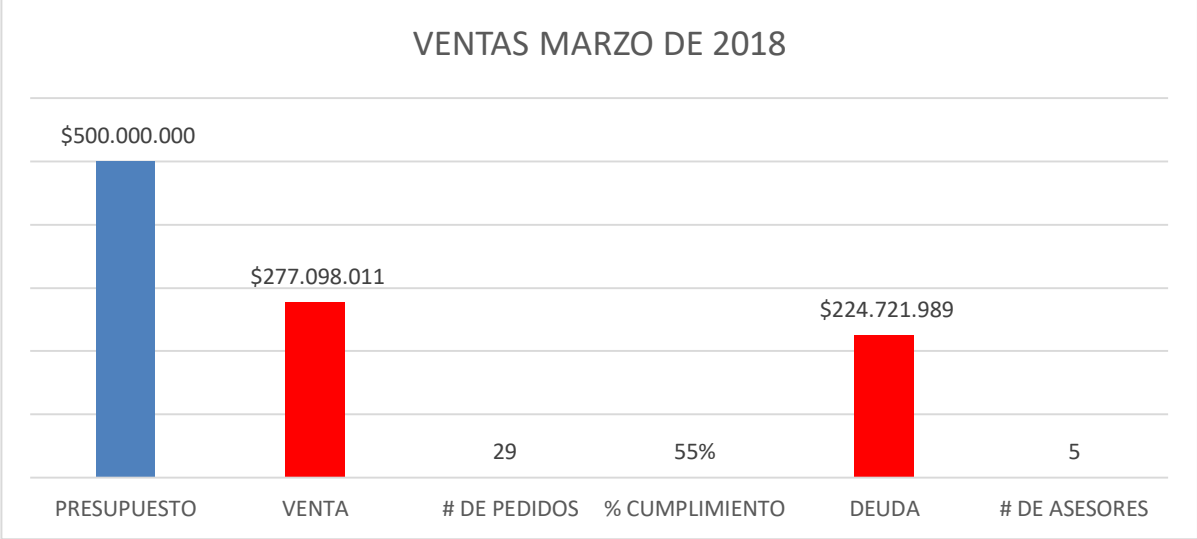
Fuente: La Autora 2018

Gráfica 4. Ventas Febrero de 2018



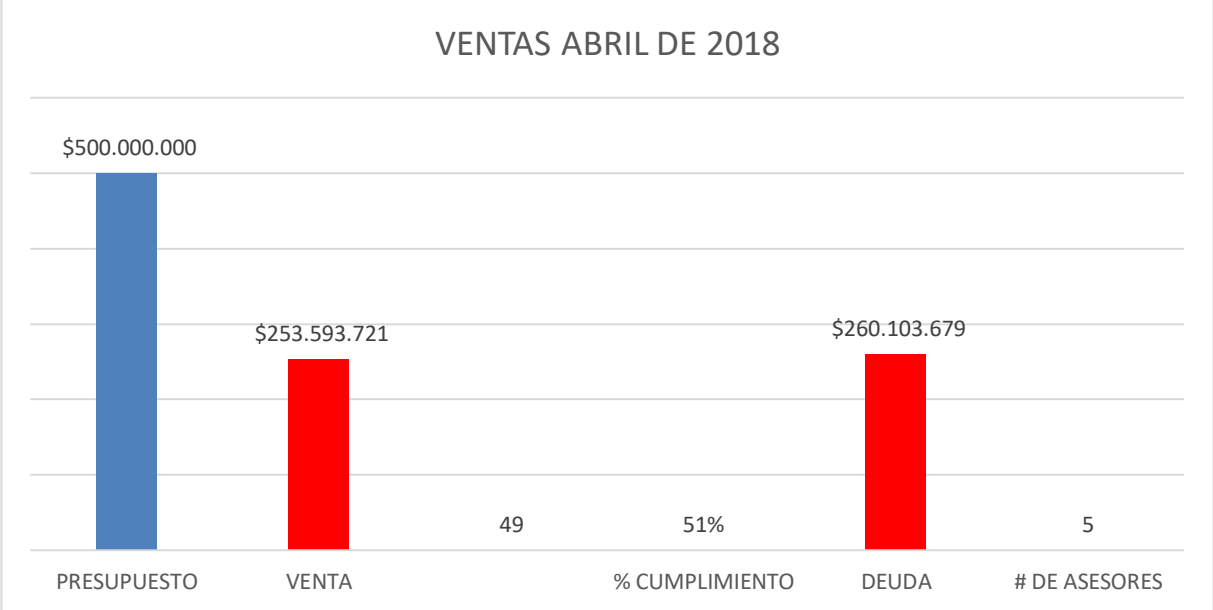
Fuente: La Autora 2018

Gráfica 5. Ventas Marzo de 2018



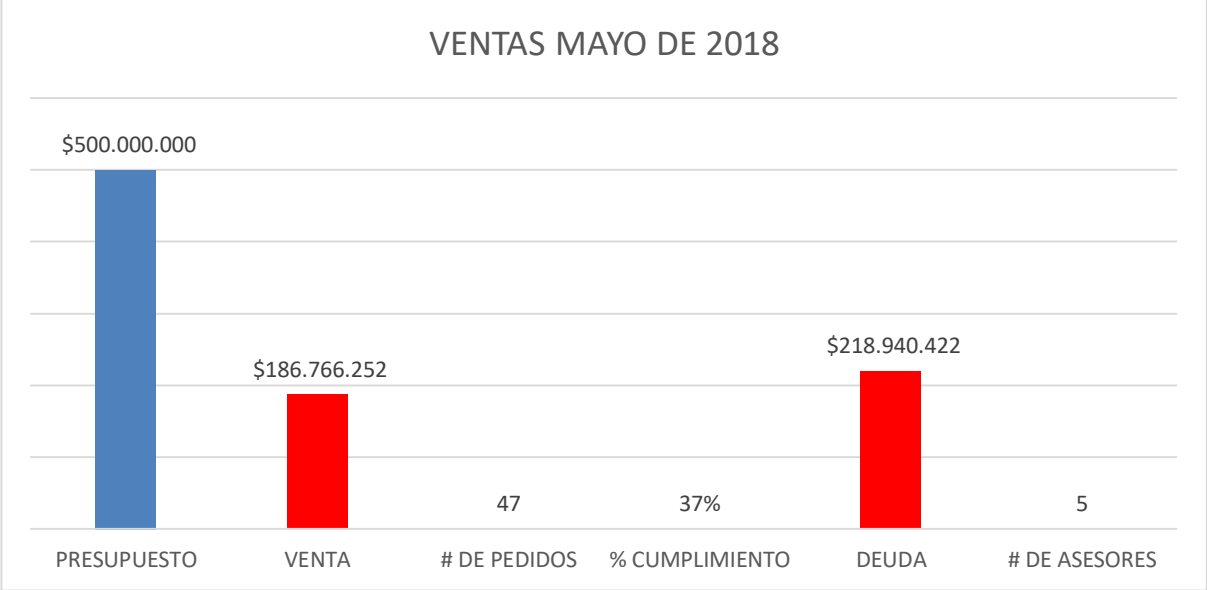
Fuente: La Autora 2018

Gráfica 6. Ventas Abril de 2018



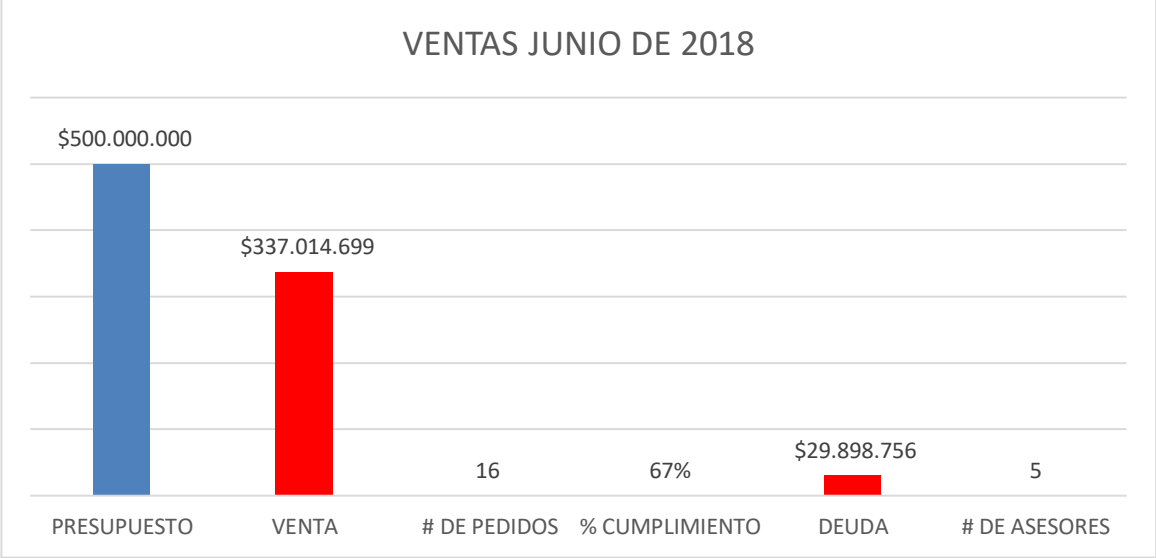
Fuente: La Autora 2018

Gráfica 7. Ventas Mayo de 2018



Fuente: La Autora 2018

Gráfica 8. Ventas Junio de 2018



Fuente: La Autora 2018

3.6.4. Resultados de ventas por asesor de la regional Bogotá de enero a junio de 2018: En el cuadro 3.Integrantes equipo Comercial Bogotá está el consolidado del personal que ha hecho parte del equipo comercial en su totalidad tanto en inactivo como el inactivo, ya que a lo largo del año 2018, el equipo comercial ha tenido salidas e ingresos de asesores:

Cuadro 3. Integrantes Equipo Comercial Bogotá

ASESOR
LUIS CARLOS SOTO / Asesor Externo Activo
WILSON GALINDO / Asesor Externo
DIANA CRUZ / Asesor Externo
MARIA CAROLINA ALBORNET / Asesor Almacén
GERENCIA/COORD DE VENTAS / Asesor Externo
LUZ MARINA CELIS / Asesor Freelance
CLARA RUDAS / Asesor Freelance
JORGE BELLO / Asesor Freelance
SILVIA CORTES / Asesora Externa Inactiva
XIOMARA CASTELLLANOS / Asesora Externa Inactiva
IRENE ADAMOLI / Asesora Externa Inactiva
ARCELY AGUIAR / Asesora Externa Inactiva
JORGE AHUMADA / Asesor Externo Inactiva

Fuente: La Autora 2018

El presupuesto total de la regional Bogotá se realiza asignando una meta mensual de ventas a cada asesor que hace parte del equipo comercial, existen tres tipos de asesores actualmente; Los asesores de planta que tienen meta presupuestal y tienen una contratación directa que son de dos tipos asesores externos que son los que ofertan en su mayoría cubrimientos, el asesor de sala de ventas que oferta en su mayoría mobiliario y sombrillas (que es el que está siempre en el show room) y los asesores freelance que no son de planta ni tienen contratación directa con la compañía, no tienen presupuesto asignado, solo traen negocios esporádicamente y se les paga un % de comisión.

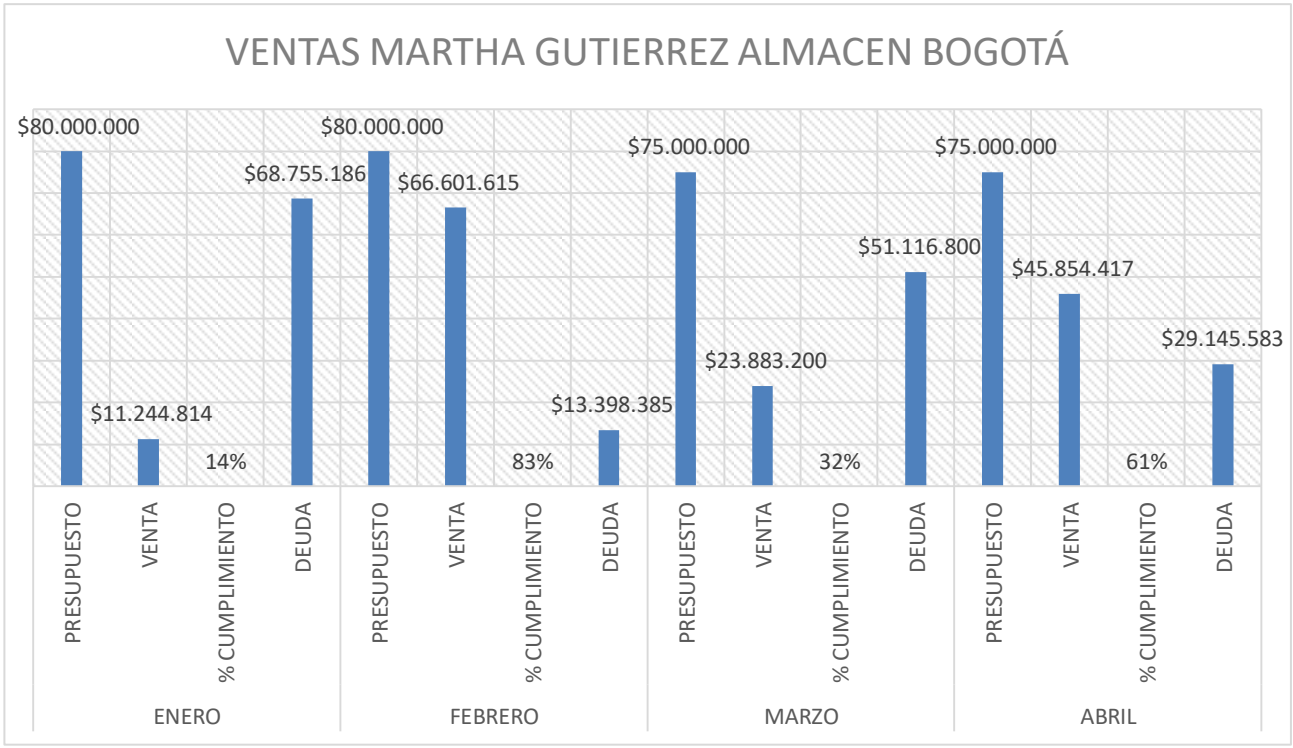
En las siguientes Gráficas de la 9 a la 18 se evidencia el rendimiento por asesor (asesores de planta) de acuerdo con el presupuesto asignado.

En la Gráfica 9. Ventas Asesora (Inactiva) Martha Gutiérrez de Enero a Abril de 2018, se refleja que la asesora presenta ventas intermitentes y en ningún mes llego al 100% de la meta, la deuda total que le cargo al presupuesto de la regional fue superior a los $100’000.000 millones de pesos.

El presupuesto planteado en los meses de enero y febrero fue de $80’000.000 con un cumplimiento no superior al 83%, en los meses de marzo y abril fue de $75’000.000 , aun cuando se redujo tampoco llego a cumplir por encima del 70%.

Esta asesora renuncio en el mes de abril ya que decidió acceder a una oportunidad laboral en el campo de bienes raíces de donde venía inicialmente.

Gráfica 9. Ventas Asesora (Inactiva) Martha Gutiérrez de Enero a Abril de 2018

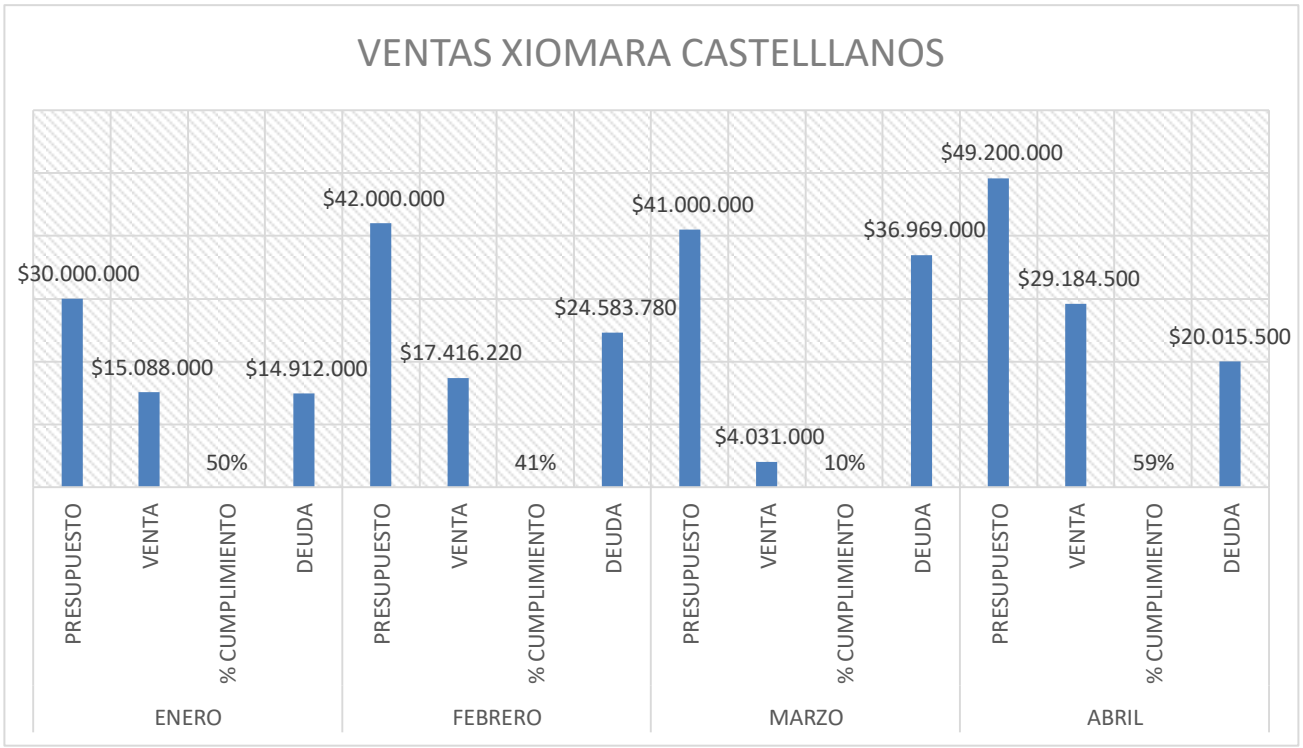


Fuente: La Autora 2018

En la gráfica 10. Ventas Asesora (Inactiva) Xiomara Castellanos de Enero a Abril de 2018, se evidencia un incumplimiento del presupuesto con porcentajes inferiores al 60%, aun cuando las metas planteadas no sobrepasan los $80’000.000.

La asesora fue despedida por entregar datos falsos de citas los días sábados, en donde luego de investigar uno de los datos entregados de una cita de un día sábado se detectó que puso los datos de su hermana, esto lo realizaba con varias citas en la semana , para evadir el horario laboral y realizar actividades personales.

Gráfica 10. Ventas Asesora (Inactiva) Xiomara Castellanos de Enero a Abril de 2018

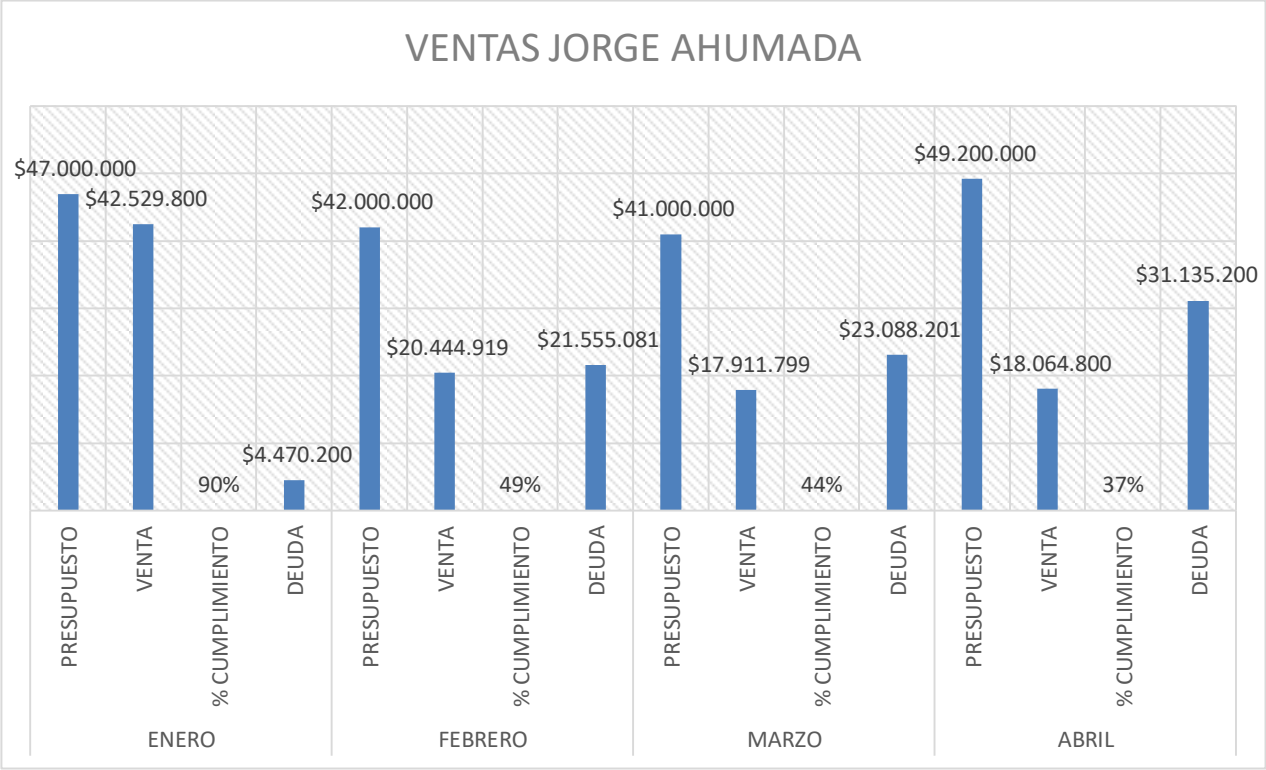


Fuente: La Autora 2018

En la Gráfica 11. Ventas Asesor (Inactivo) Jorge Ahumada de Enero a Abril de 2018 se evidencia que solo en el mes de enero alcanzo un cumplimiento del 90% del presupuesto planteado, en los meses de febrero y marzo, no supero el 50% de cumplimiento.

Este asesor finalmente tomo la decisión de renunciar al sentir que su rendimiento le ocasionaría despido en el mes de abril.

Gráfica 11. Ventas Asesor (Inactivo) Jorge Ahumada de Enero a Abril de 2018

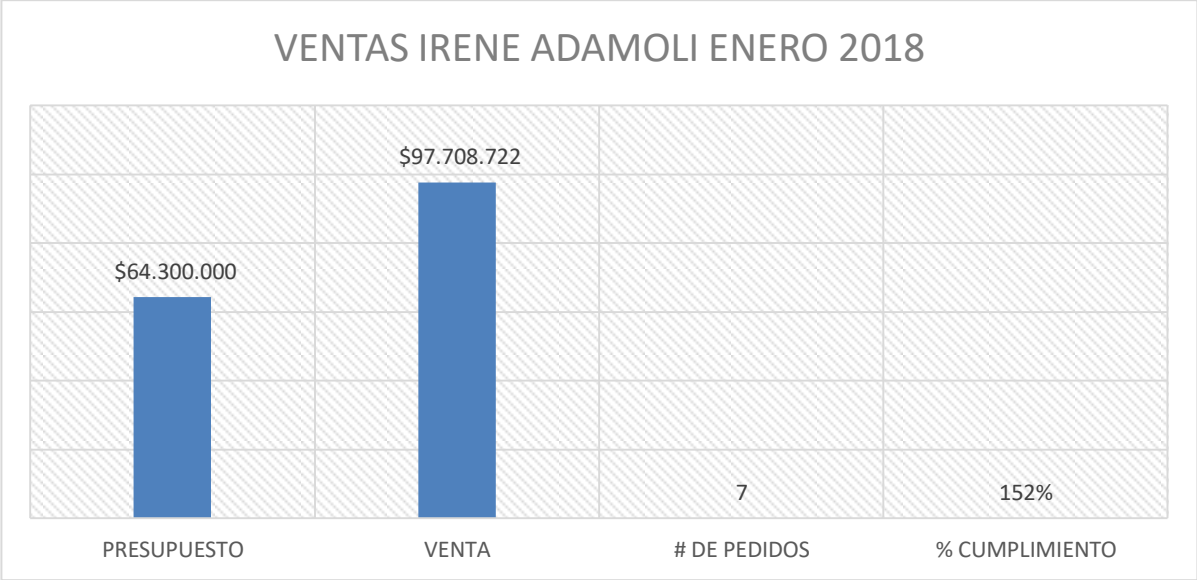


Fuente: La Autora 2018

En la Gráfica 12. Ventas Asesora (Inactiva) Irene Ada molí de Enero de 2018, se evidencia que el cumplimiento del presupuesto supera las expectativas en un 52% de cumplimiento adicional al 100%.

Esta asesora fue despedida junto con otra asesora mencionada anteriormente por entregar datos falsos para evadir el horario laboral.

Gráfica 12. Ventas Asesora (Inactiva) Irene Adamoli de Enero de 2018



Fuente: La Autora 2018

En la Gráfica 13. Ventas Asesora (Inactiva) Arcely Aguiar de Enero de 2018, se evidencia un cumplimiento mínimo con respecto a la meta planteada que no asciende ni siquiera al 10%, lo que genera un vacío presupuestal importante.

Gráfica 13. Ventas Asesora (Inactiva) Arcely Aguiar de Enero de 2018

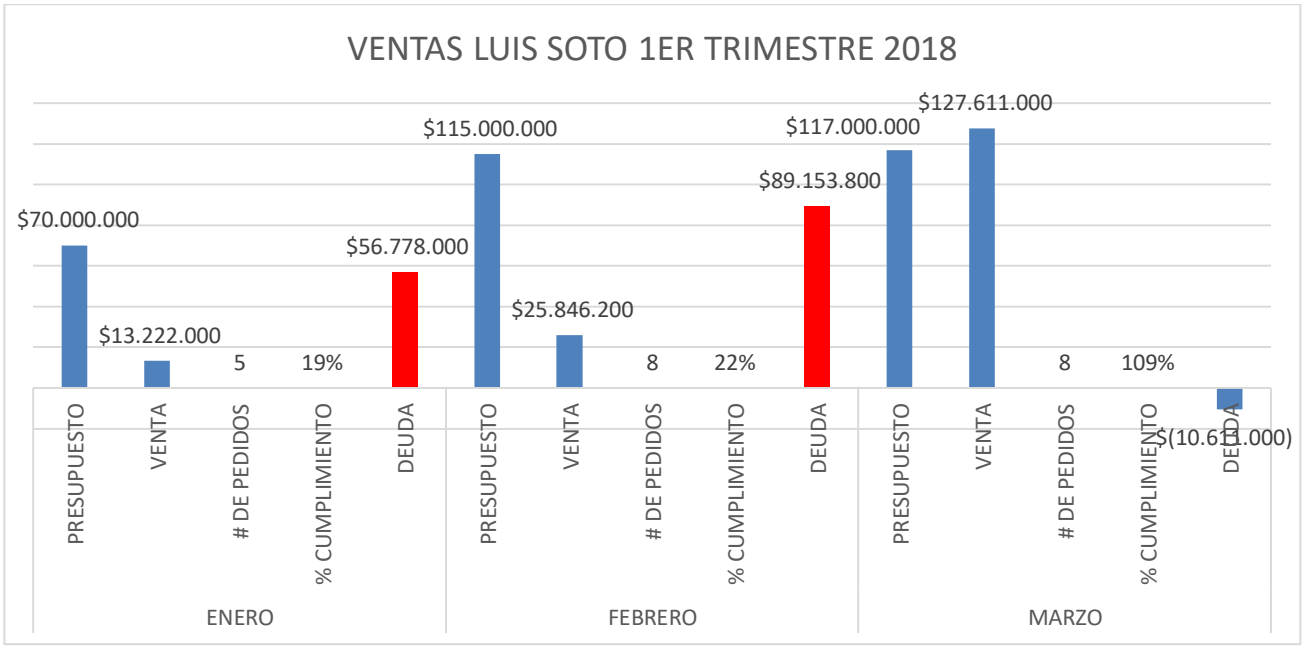


Fuente: La Autora 2018

En las gráficas 14 y 15 relacionadas a continuación que corresponden al rendimiento en ventas de los asesores activos, iniciando con las ventas del asesor Activo Luis Soto podemos ver que su comportamiento mes a mes fluctúa solo en el mes de Marzo cumple el presupuesto al 100% los meses restantes presentan resultados no superiores al 22%.

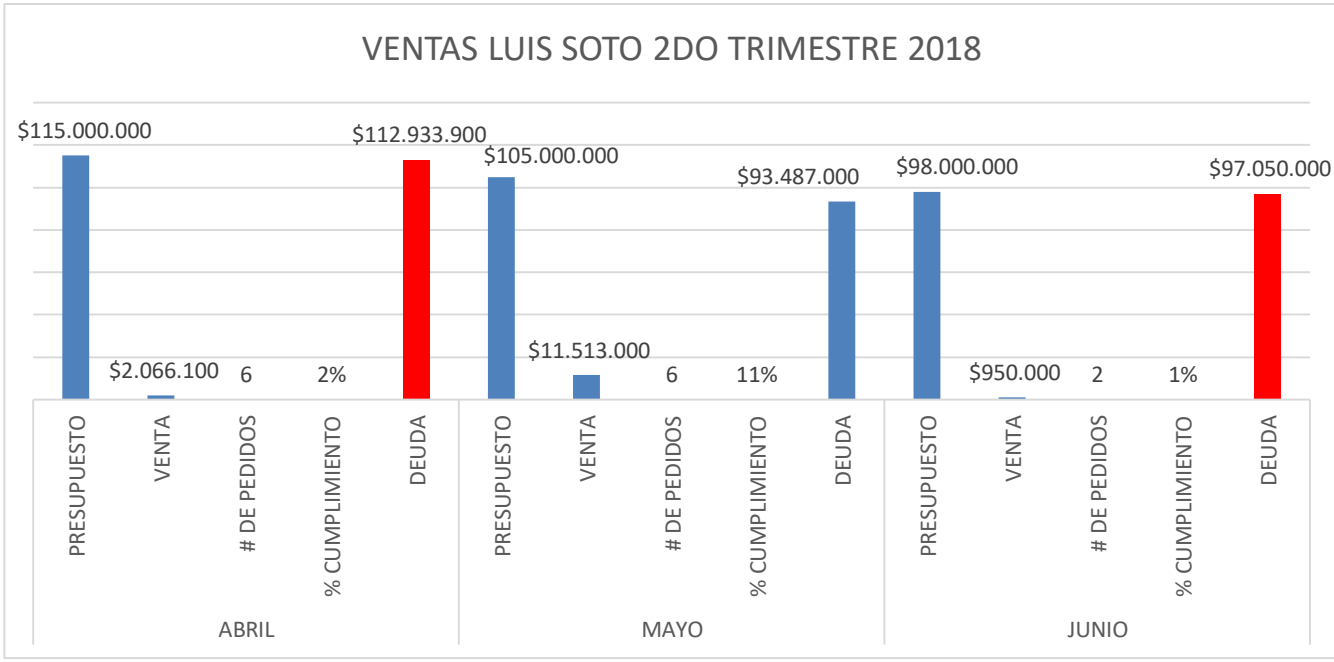
Luis Soto es el asesor más antiguo del equipo actual lleva 5 años en la compañía, tiene 44 años, viene de vender pisos su formación más reciente es en tecnólogo contable y ha vendido proyectos significativos en su permanencia en Damis S.A , el año 2018 no ha sido el mejor en resultados.

Gráfica 14. Ventas Asesor Luis Soto de Enero a Marzo de 2018



Fuente: La Autora 2018

Gráfica 15. Ventas Asesor Luis Soto de Marzo a Mayo de 2018

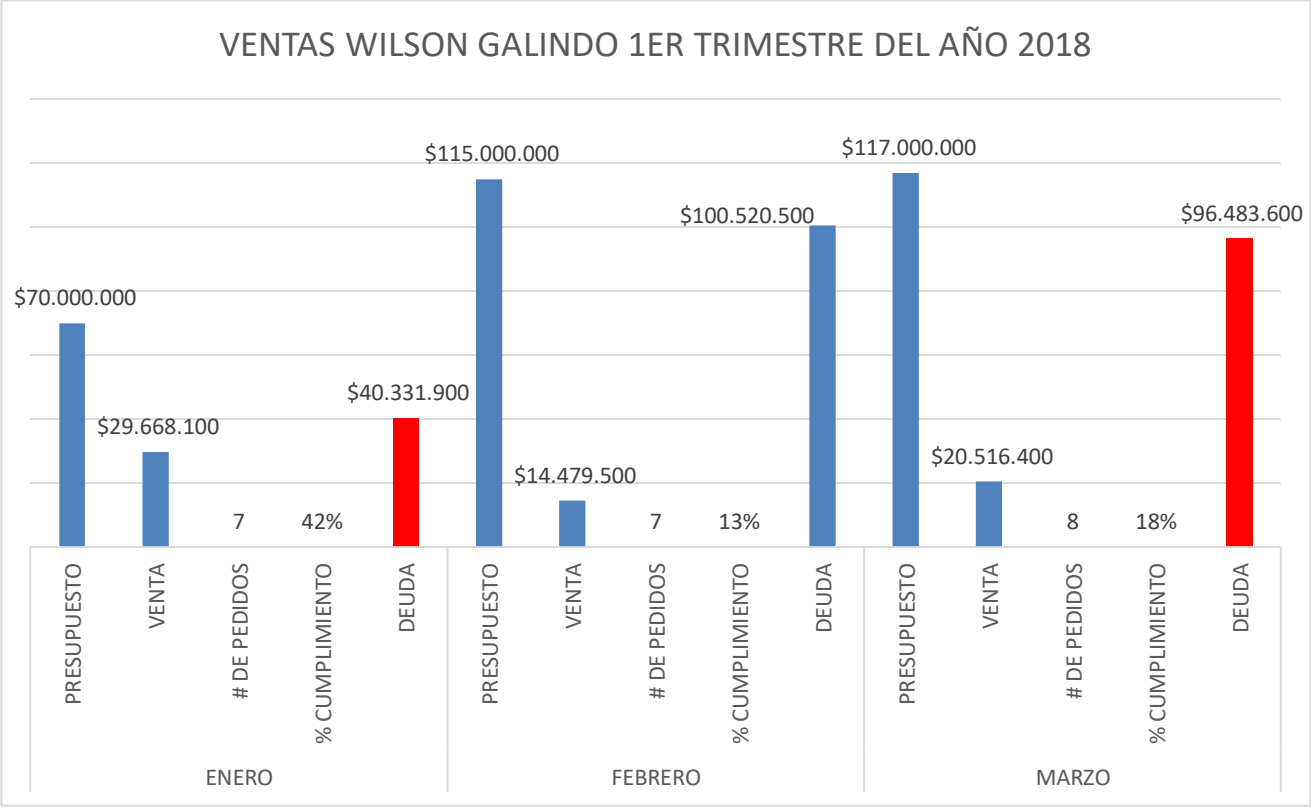


Fuente: La Autora 2018

En las gráficas 16 y 17 que corresponden al rendimiento en ventas del asesor Wilson Galindo vemos que en el mes de junio presenta un cumplimiento del 95% y en los demás meses no presenta un cumplimiento superior al 42%.

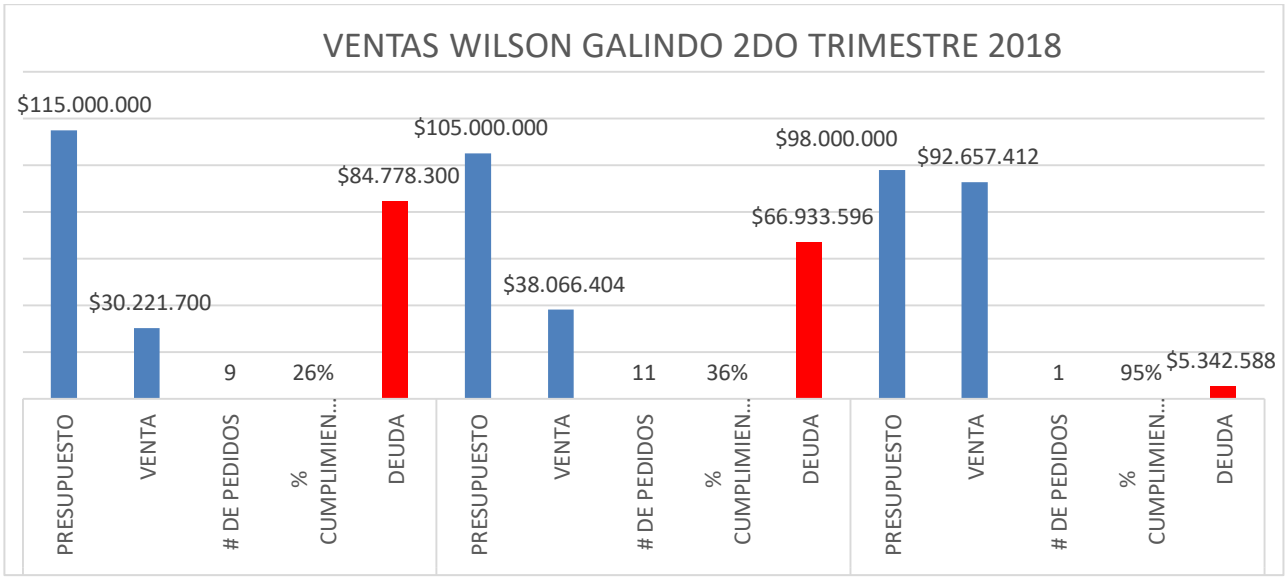
Wilson es un asesor que lleva un año en la compañía que está en proceso de aprendizaje, tiene 25 años, viene de vender revistas, está en proceso de culminación de su carrera tecnológica de publicidad.

Gráfica 16. Ventas Asesor Wilson Galindo de Enero a Marzo de 2018



Fuente: La Autora 2018

Gráfica 17. Ventas Asesor Wilson Galindo de Marzo a Mayo de 2018

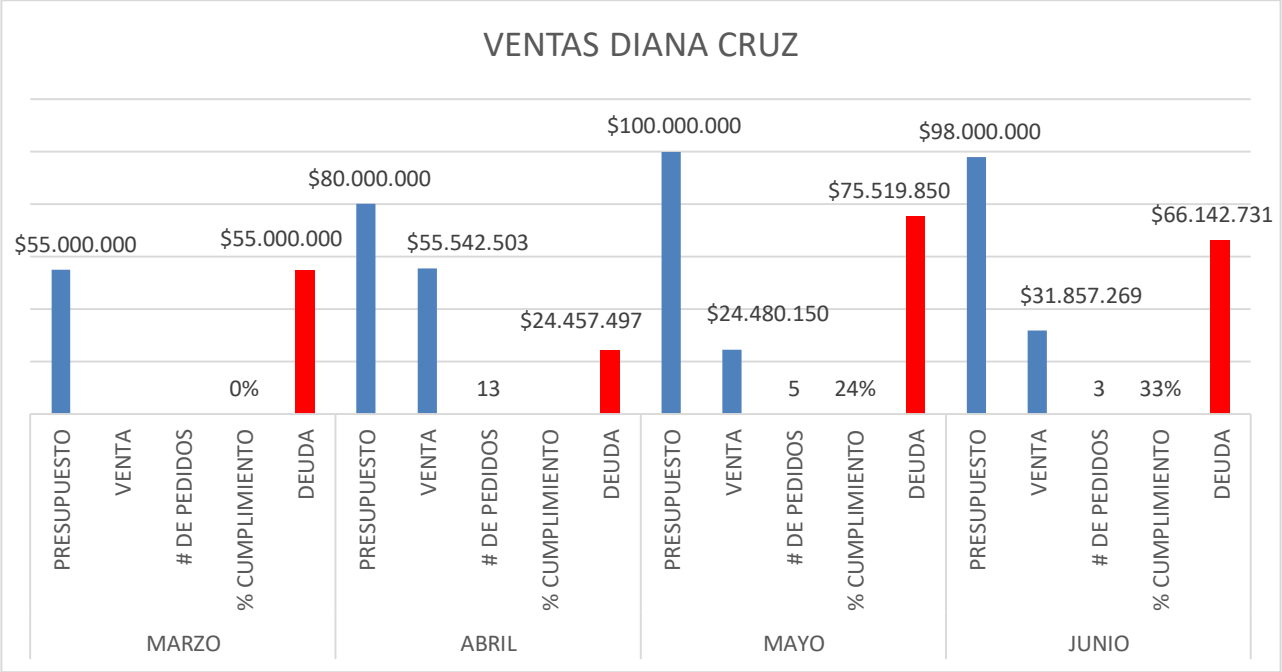


Fuente: La Autora 2018

En la Gráfica 18 que refleja el rendimiento de la asesora Diana Cruz en donde sus ventas no superan un 33% de la meta planteada.

Diana está en proceso de aprendizaje lleva 4 meses en la compañía, tiene 32 años, es diseñadora industrial, viene de trabajar en eventos.

Gráfica 18. Ventas Asesora Diana Cruz de Marzo a Junio de 2018



Fuente: La Autora 2018

4. INDICADORES DE MEDICIÓN DEL PROCESO COMERCIAL, CONTEMPLANDO LAS VARIABLES QUE SON INDISPENSABLES DENTRO DE LA LABOR.

Para establecer los indicadores de medición en cualquier proceso, es importante tener claras las funciones del cargo, partiendo de aquellas que son fundamentales e influyen de manera representativa en el cumplimiento de los objetivos planteados.

Dentro del proceso comercial de la regional Bogotá actualmente se llevan las mediciones de los rendimientos de ventas al cierre de cada mes, pero no se está midiendo la efectividad de cada una de las labores puntuales que debe realizar cada asesor dentro de su perfil comercial para obtener las ventas propuestas en el mes.

4.1 FUNCIONES CONTEMPLADAS EN EL PERFIL DE CARGO DEL ASESOR COMERCIAL.

- Venta de los productos de la empresa.
- Atender el cliente cuando este lo requiera.
- Realización de cotizaciones.
- Diligenciar los pedidos de clientes con todos sus formatos y requerimientos de diseño y producción.
- Seguimiento de clientes para cierre efectivo de ventas y servicio de posventa.
- Estar presente en la instalación y entrega del producto a satisfacción del cliente.
- Atender las quejas y reclamos de clientes en cuanto a sus pedidos ya instalados

- Búsqueda de nuevos mercados y nuevos clientes
- Labores de Merchandising
- Presentación de reporte semanal de pedidos y cotizaciones
- Trabajar por el cumplimiento de la meta establecida
- Apoyar las disposiciones del SGI.
- Realizar y gestionar los No Conformes de sus pedidos.
- Informar novedades en caso de emergencia para implementar plan de acción para mitigar su efecto.
- Manejo de residuos sólidos.
- Cumplir con la política integral, las buenas prácticas en seguridad y salud en el trabajo

Dentro de las funciones mencionadas anteriormente las que inciden de manera importante en el cumplimiento del presupuesto planteado y marcan un punto de partida para lograr la satisfacción del cliente y posteriormente en la realización de una venta satisfactoria en todo el proceso, son las que tienen que ver con la venta y especificación del producto, realización de cotizaciones de todos los clientes asignados, diligenciamiento correcto de los pedidos, presencia en la instalación y entrega del producto, atención de quejas y reclamos, búsqueda nuevos mercados.

Actualmente hay unas funciones dentro del perfil de cargo que no están y son de igual manera importante como lo es el recaudo de cartera, rotación de líneas de productos, atención efectiva e inmediata a clientes, efectividad de cierre en cuanto a clientes asignados y cotizados.

De acuerdo a lo anterior se plantean los siguientes indicadores para medir no solo la productividad del proceso comercial de la regional Bogotá sino la labor comercial que se realiza la cual debe estar encaminada al cumplimiento de los objetivos de venta planteados logrando la satisfacción del cliente.

4.2 INDICADORES DE GESTIÓN PLANTEADOS PARA EL PROCESO COMERCIAL REGIONAL BOGOTÁ.

En la Figura 12. Indicador de Satisfacción al cliente se plantea un indicador para medir la labor de cada asesor de acuerdo a las encuestas realizadas al momento de entregar el producto en donde se les pregunta si la atención del asesor en buena, mala o regular y en donde preguntan si el asesor le explico las condiciones de garantía y el cliente responde sí o no.

Lo anterior teniendo en cuenta que las encuestas deben ser un punto de partida para mejorar la atención que cada asesor brinda a los clientes.

Figura 12.indicador de satisfacción al cliente

INDICADOR	**SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**		
UNIDAD	%	**ORIGEN DE DATOS**	ENCUESTA DE SATISFACIÓN DILIGENCIADA
RESULTADO PLANIFICAD	95%	**CARGO RESPONSABLE DE GESTIÓN**	SECRETARIA DE VENTAS REGIONAL
FRECUENCIA	MENSUAL	**CARGO RESPONSABLE DE MONITOREO**	COORDINADORA DE VENTAS/GERENCIA REGIONAL
DEFINICIÓN	PARA ESTE INDICADOR HAY QUE CONSOLIDAR LA TOTALIDAD DE LAS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN DE CADA ASESOR Y LAS RESULTADOS POSITIVOS Y NEGATIVOS OBTENIDOS DE ACUERDO A LA CALIFICACIÓN DE CADA CLIENTE. A.CANTIDAD ENCUESTAS DE SATIFACCIÓN (DEL ASESOR A MEDIR) B.CANTIDAD DE RESPUESTAS POSITIVAS DE LOS CLIENTES RTA BUENA = 1 PTO MALA= 0 PTO REGULAR= 0,5 C.% PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO		
	NOTA:LAS MEDICIONES SE DEBEN REALIZAR BASANDOSE EN LAS DOS PREGUNTAS DEL FORMATO DE SATISFACCIÓN RELACIONADAS CON LA LABOR DEL ASESOR , EN LA PREGUNTA DE LA LABOR DEL ASESOR ES BUENA , MALA O REGULAR, Y EN LA PREGUNTA RECIBIO LA INDICACIÓN D EGARANTIA E INFORMACIÓN DEL PRODUCTO POR PARTE DEL ASESOR.		
FORMA DE CALCULO	1. VERIFICAR LAS ENCUESTAS ENTREGADAS A LA SECRETARIA DE VENTAS SI EXISTE SE CALIFICAN SI NO SE CALIFICAN ES CERO C=B/A*100%		

Fuente: La Autora 2018

En la Figura 12.Indicador de desempeño en cotizaciones vs clientes asignados relacionada a continuación se plantea un indicador que permita detectar a tiempo cuando los clientes no están siendo atendidos por el asesor una vez se le asignan, ya que no se tendrá una respuesta reactiva aun problema o queja de cliente sino que el Indicador de Desempeño en Cotizaciones VS Clientes Asignados que permitirá monitorear la atención del asesor al cliente.

Si los clientes que acuden a la marca se sienten importantes es posible que den buenas referencias de la atención brindada y recomienden el producto a otros clientes potenciales lo que aumentara las ventas.

Figura 12. Indicador de desempeño en cotizaciones vs clientes asignados

INDICADOR	**DESEMPEÑO EN COTIZACIONES VS CLIENTES ASIGNADOS**		
UNIDAD	%	**ORIGEN DE DATOS**	CLIENTES ASIGNADOS EN CRM
RESULTADO PLANIFICADO	95%	**CARGO RESPONSABLE DE GESTIÓN**	COORDINADORA DE VENTAS/GERENCIA REGIONAL
FRECUENCIA	MENSUAL	**CARGO RESPONSABLE DE MONITOREO**	COORDINADORA DE VENTAS/GERENCIA REGIONAL
DEFINICIÓN	PARA ESTE INDICADOR HAY QUE CONSOLIDAR LA TOTALIDAD DE LOS CLIENTES ASIGNADOS POR MES A CADA ASESOR VS EL NUMERO DE CLIENTES COTIZADOS. A.CANTIDAD DE CLIENTES ASIGNADOS AL ASESOR B.CANTIDAD DE CLIENTES COTIZADOS (ESTAS COTIZACIONES DEBEN CORRESPONDER A LOS MISMOS ASIGNADOS) C.% PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO		
	NOTA:SE DEBE VERIFICAR QUE LOS CLIENTES COTIZADOS SEAN DE LOS MISMOS ASIGNADOS DENTRO DEL MES A MEDIR POR EJEMPLO CLIENTE JUAN VELEZ ASIGNADO EN ENERO VS COTIZACIÓN DEL SR JUAN VELEZ EN ENERO CUENTA COMO CLIENTE COTIZADO.		
FORMA DE CALCULO	1. VERIFICAR COTIZACIONES VS ASIGNACIONES EN CRM C=B/A*100%		

Fuente: La Autora 2018

Teniendo en cuenta que el producto que se comercializa en Damis S.A es un producto que implica diseño y en el caso de los cubrimientos es de vital importancia que estén claras las medidas, las fotos, las especificaciones claras del producto que se le oferto al cliente, cada asesor debe diligenciar los pedidos de forma completa evitando reprocesos y demoras en entregas.

Lo anterior será monitoreado en el indicador de la Figura 13 Eficacia en diligenciamiento de pedidos, que básicamente mide que tanto se equivoca un asesor en sus pedidos, y permite establecer planes de acción para retroalimentar y corregir las fallas de cada asesor.

Figura 13. Indicador de Eficacia en diligenciamiento de pedidos

INDICADOR	**EFICACIA EN PROCESO DE PEDIDOS**		
UNIDAD	%	**ORIGEN DE DATOS**	PEDIDOS DEVUELTOS POR SERVICIO AL CLIENTE EN EL MES
RESULTADO PLANIFICADO	100%	**CARGO RESPONSABLE DE GESTIÓN**	SECRETARIA DE VENTAS
FRECUENCIA	MENSUAL	**CARGO RESPONSABLE DE MONITOREO**	COORDINADORA DE VENTAS/GERENCIA REGIONAL
DEFINICIÓN	PARA ESTE INDICADOR HAY QUE CUANTIFICAR LA TOTALIDAD DE LOS PEDIDOS DEVUELTOS EN EL MES POR SERVICIO AL CLIENTE A CADA ASESOR PORQUE ESTAN INCOMPLETOS O DILIGENCIADOS DE MANERA INCORRECTA VS EL NUMERO DE PEDIDOS ENTREGADOS POR CADA ASESOR. A.CANTIDAD DE PEDIDOS ENTREGADOS POR EL ASESOR B.CANTIDAD DE PEDIDOS DEVUELTOS AL ASESOR POR FALTANTES EN DOCUMENTOS O DILIGENCIAMIENTO ERRONEO C.% PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO		
	NOTA:SE DEBE VERIFICAR QUE LOS PEDIDOS ESTEN COMPLETOS CON TODOS SUS SOPORTES SEGÚN EL CASO Y QUE TENGAN LOS DATOS COMPLETOS, TIEMPO DE ENTREGA, FORMA DE PAGO,DESCUENTO, REFERENCIAS, PRECIOS, CANTIDADES, COLORES DE LONA, TODOS LOS CAMPOS DEL PEDIDO.		
FORMA DE CALCULO	1. VERIFICAR CUANTOS DE LOS PEDIDOS ENTREGADOS POR CADA ASESOR A LA SECRETARIA DE VENTAS PARA INGRESO SON DEVUELTOS POR PARTE DE SERVICIO AL CLIENTE POR FALTANTES O DATOS ERRONEOS. C=B/A*100%		

Fuente: La Autora 2018

Uno de los diferenciales que tiene Damis S.A con respecto a la competencia es la experticia en instalaciones en donde se garantiza que el cubrimiento que adquiere el cliente cumple con todas las normas técnicas para lo que fue fabricado.

Lo que se pretende con el indicador de eficiencia en entrega de obras e instrucciones de uso del producto Figura 14 , es que con la entrega de las actas disminuya la atención postventa y el daño en los productos adquiridos por los clientes por mal uso o mala manipulación ya que las actas contemplan asistencia a la entrega de la obra cuando es un cubrimiento o envió de información al correo cuando son muebles, entregarle el instructivo de uso del producto para que el cliente tenga claridad de los cuidados y mantenimientos que debe tener con cada producto. Esto adicional a que el asesor aprenderá con cada obra que entregue las diferentes características del producto al verlo de manera física.

Figura 14. Eficiencia en entrega de obras e instrucciones de uso del producto

INDICADOR	**EFICIENCIA EN ENTREGA DE OBRAS E INSTRUCCIONES DE USO DEL PRODUCTO**		
UNIDAD	%	**ORIGEN DE DATOS**	ACTAS DE ENTREGA DEL MES ENTREGADAS POR EL ASESOR
RESULTADO PLANIFICADO	100%	**CARGO RESPONSABLE DE GESTIÓN**	SECRETARIA DE VENTAS
FRECUENCIA	MENSUAL	**CARGO RESPONSABLE DE MONITOREO**	COORDINADORA DE VENTAS/GERENCIA REGIONAL
DEFINICIÓN	PARA ESTE INDICADOR HAY QUE CUANTIFICAR LA TOTALIDAD DE LOS PRODUCTOS TANTO INSTALADOS COMO ENTREGADOS EN EL MES DE CADA ASESOR VS LAS ACTAS ENTREGADAS A LA SECRETARIA DE VENTAS. A.CANTIDAD DE ACTAS ENTREGADAS POR EL ASESOR B.CANTIDAD DE PRODUCTOS INSTALADOS Y ENTREGADOS DE CADA ASESOR EN EL MES C.% PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO		
	NOTA:SE DEBE VERIFICAR QUE LAS ACTAS DE ENTREGA TANTO DE MUEBLES COMO DE CUBRIMIENTOS CORRESPONDAN AL NÚMERO TOTAL DE PEDIDOS ENTREGADOS SI SON MUEBLES E INSTALADOS SIN SON CUBRIMIENTOS DE CADA ASESOR.		
FORMA DE CALCULO	1. VERIFICAR QUE LAS ACTAS ENTREGADAS A LA SECRETARIA DE VENTAS CORRESPONDAN A LOS CLIENTES QUE SE LES ENTREGO DENTRO DEL MES. C=B/A*100%		

Fuente: La Autora 2018

Figura 15.Indicador efectividad de cierre de negocios

INDICADOR	EFECTIVIDAD DE CIERRE DE NEGOCIOS		
UNIDAD	%	**ORIGEN DE DATOS**	CLIENTES COTIZADOS VS PEDIDOS CERRADOS
RESULTADO PLANIFICADO	100%	**CARGO RESPONSABLE DE GESTIÓN**	COORDINADORA DE VENTAS/GERENCIA REGIONAL
FRECUENCIA	MENSUAL	**CARGO RESPONSABLE DE MONITOREO**	COORDINADORA DE VENTAS/GERENCIA REGIONAL
DEFINICIÓN	PARA ESTE INDICADOR HAY QUE CONSOLIDAR LA TOTALIDAD DE LOS CLIENTES COTIZADOS POR EL ASESOR VS PEDIDOS CERRADOS DE ESOS CLIENTES COTIZADOS EN EL MES. A.CANTIDAD DE COTIZACIONES ENVIADAS POR EL ASESOR B.CANTIDAD DE CLIENTES CERRADOS CON PEDIDO (ESTOS PEDIDOS DEBEN CORRESPONDER A LOS MISMOS CLIENTES COTIZADOS DENTRO DEL MES) C.% PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO		
	NOTA:SE DEBE VERIFICAR QUE LOS CLIENTES COTIZADOS SEAN DE LOS MISMOS ASIGNADOS DENTRO DEL MES A MEDIR POR EJEMPLO CLIENTE JUAN VELEZ ASIGNADO EN ENERO VS COTIZACIÓN DEL SR JUAN VELEZ EN ENERO CUENTA COMO CLIENTE COTIZADO.		
FORMA DE CALCULO	1. VERIFICAR PEDIDOS DEL MES VS COTIZACIONES DEL MES C=B/A*100%		

Fuente: La Autora 2018

Figura 16.Indicador de recaudo efectivo de cartera

INDICADOR	RECAUDO EFECTIVO DE CARTERA		
UNIDAD	%	**ORIGEN DE DATOS**	PEDIDOS ENTREGADOS VS SALDOS PENDIENTES
RESULTADO PLANIFICADO	100%	**CARGO RESPONSABLE DE GESTIÓN**	COORDINADORA DE VENTAS/GERENCIA REGIONAL
FRECUENCIA	MENSUAL	**CARGO RESPONSABLE DE MONITOREO**	COORDINADORA DE VENTAS/GERENCIA REGIONAL
DEFINICIÓN	PARA ESTE INDICADOR HAY QUE CONSOLIDAR LA TOTALIDAD DE LOS PEDIDOS ENTREGADOS DE CADA ASESOR VS SALDOS PENDIENTES DE CADA CLIENTE DE PEDIDOS ENTREGADOS EN EL MES. A.CANTIDAD DE PEDIDOS ENTREGADOS Y/O INSTALADOS B.CANTIDAD DE PEDIDOS CON SALDOS PENDIENTES DE PAGO C.% PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO		
	NOTA:SE DEBE VERIFICAR CON CARTERA LOS SALDOS PENDIENTES DE CADA ASESOR AL CIERRE DE CADA MES		
FORMA DE CALCULO	1. VERIFICAR PEDIDOS DEL MES VS FACTURAS CON SALDOS PENDIENTES DEL MES C=B/A*100%		

Fuente: La Autora 2018

4.3 MEDICIONES REALIZADAS COMO PRUEBA PILOTO EN EL MES DE JULIO AL PROCESO COMERCIAL DE ACUERDO A LOS INDICADORES PREVIAMENTE ESTABLECIDOS.

En la Tabla 3. Resultado del indicador de satisfacción al cliente se tabularon los datos del mes de julio de acuerdo a las encuestas realizadas a los clientes en ese mes.

Tabla 3. Resultado del indicador de satisfacción al cliente

JULIO				
ASESOR	**# DE ENCUESTAS RESPONDIDAS**	**TOTAL DE PREGUNTAS**	**PUNTAJE OBTENIDO**	**% SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**
LUIS SOTO	8	16	12	75%
WILSON GALINDO	5	10	7,5	75%
DIANA CRUZ	3	6	3,5	58%

Fuente: La Autora 2018

En la Tabla 4.Resultado del indicador de desempeño en cotizaciones vs clientes asignados se tomaron los datos del CRM que está en proceso de implementación en Damis S.A, se consolidaron los clientes asignados y las cotizaciones enviadas a los mismos.

Tabla 4.Resultado del indicador de desempeño en cotizaciones vs clientes asignados

JULIO			
Asesor	**Total Contactos**	**Cotizados del Mes**	**% Clientes Cotizados**
Luis Soto	23	15	65%
Wilson Galindo	56	29	52%
Diana Cruz	44	18	41%

Fuente: http://tg.toscanagroup.com.co

En la Tabla 5.Resultado del indicador de eficacia en diligenciamiento de pedidos relacionada a continuación se tabularon los datos de la totalidad de los pedidos entregados en el mes de julio por cada asesor objeto de la medición vs los pedidos que la secretaria de ventas no pudo ingresar al sistema debido a que estaban incompletos o mal diligenciados.

Tabla 5.Resultado del indicador de eficacia en diligenciamiento de pedidos

JULIO			
Asesor	Pedidos Entregados	Pedidos completos	% Clientes Cotizados
Luis Soto	5	3	60%
Wilson Galindo	8	5	63%
Diana Cruz	3	1	33%

Fuente: La Autora 2018

En la Tabla 6.Eficacia en entrega de obras e instrucciones de uso del producto relacionada a continuación se tienen en cuenta los productos entregados en el mes vs las actas entregadas por cada asesor a la secretaria de ventas.

Tabla 6.Eficiencia en entrega de obras e instrucciones de uso del producto

JULIO			
Asesor	Pedidos Instalados / Entregados del mes	Actas Entregadas	% Clientes Cotizados
Luis Soto	5	4	80%
Wilson Galindo	8	6	75%
Diana Cruz	3	2	67%

Fuente: La Autora 2018

En la Tabla 7. Indicador efectividad de cierre de negocios relacionada a continuación se totalizan los pedidos entregados en el mes de julio vs las cotizaciones realizadas.

Tabla 7. Indicador efectividad de cierre de negocios

JULIO			
Asesor	**Cotizados del Mes**	**# de Pedidos**	**% Cierre Negocios**
Luis Soto	15	5	33%
Wilson Galindo	29	8	28%
Diana Cruz	18	3	17%

Fuente: La Autora 2018

En la Tabla 8.Indocador de recaudo efectivo de cartera se consolidan los pedidos entregados en su totalidad vs los pedidos que aún no han sido cancelados al 100%.

Tabla 8.Indicador de recaudo efectivo de cartera

JULIO			
Asesor	**Pedidos Entregados**	**Pedidos Con Saldo**	**% Recaudo Cartera**
Luis Soto	5	4	80%
Wilson Galindo	8	3	38%
Diana Cruz	3	2	67%

Fuente: La Autora 2018

4.4 PERFIL DE CONTRATACIÓN ASESOR COMERCIAL ACTUAL VS PERFIL DE ASESOR COMERCIAL PROPUESTO.

En el Cuadro 4. Perfil Actual Exigido para Asesores Comerciales podemos ver las características requeridas actualmente para la fuerza de ventas de Damis S.A., en el cual se evidencian varias falencias al ser un perfil básico que no contempla todas las afinidades requeridas para ofertar un producto de lujo y confort como el que ofrece Damis, a continuación se describen las falencias de dicho perfil; En la parte de experiencia se solicita solo servicio al cliente y/o asesoría comercial en ventas pero no es obligatoria es opcional, cuando para un producto como el que

se maneja es indispensable que el asesor tenga experiencia como comercial preferiblemente en productos relacionados con el sector constructor, acabados, iluminación, mobiliario, cubiertas, cortinas todo lo relacionado con toma de medidas en sitio y manejo de planos. Dentro de las habilidades y Formación se requiere tener conocimientos matemáticos y técnicos con respecto a estructuras ya que los productos ofertados dentro del portafolio requieren de una persona hábil no solo para generar costeos de producto basados en los descuentos sino detectar piezas adicionales que se requieran en una instalación y/o tener en cuenta refuerzos estructurales que el cliente debe generar, ideas básicas de construcción y normatividad.

Dentro de los rasgos personales es importante que la persona sea puntual ya que los clientes y las citas pactadas deben atenderse dentro de los tiempos acordados, debe ser carismático para lograr conexión con el cliente, perseverante ya que como es un producto de lujo en donde hay que insistirle al cliente para que lo adquiera teniendo en cuenta que no es de primera necesidad, por último la honestidad no solo con el manejo de dineros que en algunos casos deben consignar en las cuentas de la compañía sino en su trabajo y la información que le entregan a la gerencia de la labor realizada en su día que sean datos reales y no evadan sus horarios.

Cuadro 4. Perfil actual exigido para asesores comerciales

6. COMPETENCIA
6.1 Educación Tecnólogos o Profesionales en Ingeniería Civil, Ingenieria Industrial, Arquitectura, Dibujo Arquitectónico, Diseño Industrial, Decorador de Interiores
6.2 Formación Seminarios y cursos ventas, Servicio al cliente, mercadeo
6.3 Experiencia Un año en servicio al cliente y/o asesoría comercial en ventas (No Obligatoria)
6.4. Habilidades
6.4.1 Habilidad manual Bajo grado por la digitación de la información
6.4.2 Habilidad visual Medio para la cotización de nuestros productos
6.4.3 Habilidad viso-motriz Bajo grado
6.4.4 Habilidad mental e iniciativa Alto para iniciar el contacto con el cliente y asesorarlo correctamente
6.4.5 Memoria inmediata Alto grado para dar la información de precios al cliente externo y pasar correctamente la Información requerida por el cliente interno.

6.5 Competencias Laborales.
6.5.1. Espíritu comercial.
6.5.2 Orientación al Logro.
6.5.3 Trabajo en equipo.
6.5.4 Orientación al cliente.
6.5.5 Adaptabilidad.
6.5.6 Gestión de Conflictos.
6.5.7 Orientación Ambiental.

8. ESFUERZOS EXIGIDOS PARA EL CARGO	
8.1	**Mental** Requiere estabilidad mental, concentración y equilibrio emocional, alta recordación
8.2	**Visual** Requiere un grado de precisión visual alta y constante.
8.3	**Físico** Exige un esfuerzo físico constante en la movilización y visita a los clientes sometido a accidente y/o enfermedad, con una magnitud de riesgo moderado con posibilidad de ocurrencia baja.

9. FACTORES A CONSIDERAR PARA LA SELECCIÓN DE CANDIDATOS	
9.1 CARACTERÍSTICAS	
Sexo: Indiferente **Edad:** 23 a 40 años **Estado Civil:** Indiferente	**Hijos:** Indiferente **Ubicación de la residencia:** Indiferente
9.2 RASGOS PERSONALES ▪ Organizado ▪ Responsable ▪ Comprometido ▪ Trabajo bajo presión ▪ Recursivo ▪ Polifacético ▪ Empatía ▪ Seguro (No tema a cerrar altos valores de ventas) ▪ Proactivo ▪ Agradable ▪ De Buen Gusto ▪ Capacidad para navegar e interactuar socialmente ▪ Capacidad para entender la necesidad del cliente ▪ Orientación al logro ▪ Excelente presentación personal.	

Fuente: Alfresco Damis S.A

En el Cuadro 5 Nuevo perfil del asesor comercial Damis S.A propuesto, se relaciona el perfil sugerido de acuerdo al tipo de producto que se maneja en Damis S.A y la experticia requerida para el desarrollo a satisfacción del cargo.

Esto teniendo en cuenta que el producto está basado en diseño, que no es un producto de primera necesidad, que el precio lo sectoriza a clientes elite que están dispuestos a pagar un alto costo por una pérgola por ejemplo, convencidos de que les brindara un confort y no es un producto que se encuentre en todos lados.

Cuadro 5.Nuevo perfil del asesor comercial Damis S.A propuesto

NUEVO PERFIL ASESOR COMERCIAL DAMIS S.A		
OBJETO DEL CARGO		
Brindar asesoria al cliente, especificando productos del portafolio de Damis S.A , generando las ventas mensuales propuestas desde la gerencia de la regional.		
FORMACIÓN ACÁDEMICA	**SI**	**NO**
BACHILLER:	x	
TÉCNICO O TECNOLOGO:	x	
PREGRADO	x	
POSGRADO (Especialización, Maestría, Doctorado):	x	
Estudios complementarios (Cursos, capacitacion, diplomados, seminarios, manejo de paquete officce)	x	
**Estudios afines a Ingenieria Industrial, Ingenieria Civil,Arquitectura,decoración de interiores,Diseño Industrial,Administrador de Empesas.		
EXPERIENCIA LABORAL		
Experiencia en el área comercial como asesor,ejecutivo de cuenta,gestor de negocios, preferiblemente en el sector constructor,de muebles, acabados arquitectonicos,pisos,producto de lujo.		
RESPONSABILIDAD DEL CARGO		
(Grado de responsabilidad que tiene el trabajador por el uso de equipos, información confidencial, personas a cargo) Trabajo bajo presión.		
MEDIA – MANEJO Y CONFIANZA (Dar detalles): No tiene personal a cargo , maneja listas de precios e información técnica de producto.		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
Asesorar al cliente en todo el proceso de venta		
Toma de medidas y entrega de planos a mano alzada a diseño		
Entrega de productos a satisfacción al cliente con manuales de uso y condiciones de garantia		
Seguimiento a status de pedido e información al cliente		
Recaudo de cartera		
Diligenciamiento de pedidos		
Diligenciamiento de labores comerciales en CRM		
Venta de productos del portafolio		
Realización de cotizaciónes y envio a clientes		
Entrega de informes comerciales a coordinación de ventas		
Consecución de clientes nuevos		
Manejo de bases de datos para presentación de portafolio a clientes potenciales		
Cumplimiento de meta de ventas planteada mes a mes		
Cumplimiento de reglamento de empresa y horarios		

COMPETENCIAS GENERALES	
1	Adaptación y Aprendizaje ,Adaptación al cambio
2	Análisis
3	Carisma y Empatia
4	Responsabilidad
5	Respecto
6	Competitividad,persistencia
7	Habilidades Matematicas y de coherencia
8	Autocontrol y manejo asertivo de sitiación bajo presión
9	Autocrítica
10	Proactividad y creatividad
11	Integridad y honestidad en el desempeño de sus labores
12	Planificación y organización
13	Resolución de Conflictos y Toma de decisiones
14	Sociabilidad y Trabajo en equipo
15	Servicio al Cliente
ANÁLISIS DEL CARGO	
CONDICIONES	**FACTORES**
HABILIDAD MENTAL O MANUAL (Habilidad mental e iniciativa que debe tener para Enfrentar cualquier situación y la habilidad manual para Desarrollar una actividad)	Iniciativa y conocimientos generales del diseño de Proyectos Estrategias de Ventas Redacción de documentos Otros

Fuente: La Autora 2018

CONCLUSIONES.

A partir de la realización del trabajo se encontró:

- Las ventas de la Regional Bogotá en Damis S.A, no arrojaron los resultados esperados en el primer semestre del año 2018.
- La rotación de personal dentro del proceso comercial ha sido uno de los factores que han influenciado los resultados de ventas.
- La fuerza de ventas y la efectividad de las labores que realizan logran aportan de manera positiva o negativa a los resultados de la regional.
- La manera en cómo se evaluaba el rendimiento del proceso comercial no era adecuada, teniendo en cuenta que no se podía hacer un seguimiento certero de cada actividad realizada y la eficacia de las mismas.
- Se verifico que el perfil del asesor comercial es básico comparado con lo que en realidad se requiere para el cargo.
- A pesar de tener un sistema de manejo como el crm en etapa de implementación no se le estaba dando la importancia a la atención de los clientes contenidos en el mismo.
- El equipo comercial no estaba realizando las actividades concernientes a su cargo teniendo en cuenta los % obtenidos en las mediciones de los indicadores que en ninguno de los casos fue óptimo.
- No se estaban llevando planes de acción o de mejora en el proceso comercial ya que no se tenían los resultados de las labores realizadas por la fuerza de ventas.

RECOMENDACIONES

- ✓ La Gerencia Comercial de la regional Bogotá tendrá que tomar decisiones estratégicas al interior del proceso comercial en donde se incentive a la fuerza de ventas al cumplimiento de los objetivos se recomienda establecer un plan de incentivos semestral para la fuerza de ventas.
- ✓ Es importante que se implementen los indicadores de medición planteados dentro de este trabajo y que partir de ellos se analicen las mejoras y/o cambios necesarios para el futuro.
- ✓ Se recomienda replantear el perfil de cargo de los asesores comerciales enfocándose en las necesidades reales e indispensables para el cargo, lo que le permitirá ser más asertivos dentro de las contrataciones realizadas y mitigar un poco la rotación de personal que se evidencia actualmente.
- ✓ Se recomienda estandarizar los subprocesos que tienen que ver con el proceso comercial en donde se haga claridad de las funciones de cada uno de los colaboradores implicados dentro del mismo.

BIBLIOGRAFIA

- PEREZ. Giovanni. Propuesta metodológica para el mejoramiento de procesos utilizando el enfoque Harrington. REVISTA Universidad EAFIT Vol. 41. No. 139. 2005. pp. 46-56. http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/download/829/738/[en línea],22 de Julio.
- BUSTAMANTE R. Jorge. Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas. www.dane.gov.co [en línea],10 de Julio.
- MAROTO S. Andrès. Las relaciones entre servicios y productividad: Un tema a impulsar en el ámbito regional y territorial. www.redalyc.org [en línea],17 de julio.
- HEISER,Jay.RENDER,Barry. Dirección de la producción y las operaciones o principios de administración de operaciones. "Capítulo 1 Operaciones Y Productividad".7 ed. PEARSON EDUCACION, México , 2009.ISBN:978-607-442-099-9.
- GRONROOS. Christian, OJASALO. Katri. Artículo Service Productivity: Towards A Conceptualization Of The Transformation Of Inputs Into Economic Results In Services. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296302002758?via%3Dihub[en línea],17 de Julio.
- ANDERSON, J. C.; RUNGTUSANATHAM, M. y SCHROEDER, R. G. «A theory of quality management underlying the Deming Management Method», Buenos Aires, 1994.

ANEXOS

Tabla 9. Ejemplo Resultados encuesta de satisfacción

MES	Total encuestas en el mes	Su producto llego en buenas condiciones		Recibio instrucciones sobre el uso del producto		Funciona correctamente		Recibio informacion de la garantia		Califique el comportamiento de los instaladores y/o transportadores		Califique la atencion del asesor comercial		INDICADOR DEL MES >=90%
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Bueno	Malo	Bueno	Malo	
JUNIO	53	49	4	51	2	50	3	48	5	52	1	49	4	94%
		92%	8%	96%	4%	94%	6%	91%	9%	98%	2%	92%	8%	
JULIO	55	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Bueno	Malo	Bueno	Malo	93%
		52	3	49	6	54	1	47	8	53	2	53	2	
		95%	5%	89%	11%	98%	2%	85%	15%	96%	4%	96%	4%	

Fuente: Departamento Servicio al cliente