

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION COMERCIAL ORIENTADO A
MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EN EL AREA DE SERVICIOS
AGROINDUSTRIALES PARA LA EMPRESA COLREMAQ SUGAR CANE S.A
DE LA CIUDAD DE PALMIRA EN EL PERIODO 2014-2015**

CRISTHIAN DAVID QUIJANO ACHICANOY.

CODIGO 1253357

LUZ ANGELA OCAMPO CASTRILLÓN.

CODIGO 0857520

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2014-2015**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION COMERCIAL ORIENTADO A
MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EN EL AREA DE SERVICIOS
AGROINDUSTRIALES PARA LA EMPRESA COLREMAQ SUGAR CANE S.A
DE LA CIUDAD DE PALMIRA EN EL PERIODO 2014-2015**

**CRISTHIAN DAVID QUIJANO ACHICANOY.
LUZ ANGELA OCAMPO CASTRILLÓN.**

**Tesis Presentada Para Obtener El Título De
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**Director de Tesis
ESPERANZA REYES**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2014--2015**

Nota de aceptación

Presidente Jurado

Jurado

Jurado

Palmira, 02 de octubre de 2015

Agradecimientos

“Es necesario agradecer a todas aquellas personas y entidades que hicieron posible la realización de este proyecto:

A Dios por darnos las fuerzas espirituales y habernos colocado en el lugar justo acompañado de personas maravillosas.

Agradecemos a nuestras familias que son el motor de nuestras vidas, por brindarnos el apoyo incondicional en cada etapa de crecimiento, por los consejos, las sugerencias, los regaños y el reconocimiento a los esfuerzos realizados que han sido de gran importancia para estar donde nos encontramos.

Agradecemos especialmente a la Universidad del Valle, por abrirnos las puertas al conocimiento y formarnos con ética profesional y enfoque humanista. Gracias por la experiencia vivida.

A los colaboradores de la empresa COLREMAQ SUGAR CANE S.A, por la contribución y asistencia prestada para el desarrollo del proyecto.

A nuestra directora de trabajo de grado Esperanza Reyes por su apoyo y disposición para culminar satisfactoriamente este proyecto.

A los docentes que hicieron parte de nuestra formación profesional, por compartir sus conocimientos y desarrollar capacidades y habilidades significativas en nosotros”.

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	5
RESUMEN.....	11
INTRODUCCION.	12
CAPITULO I.....	13
1. FORMULACIÓN DEL ESTUDIO.....	13
1.1 ANTECEDENTES.....	13
1.2 DESCRIPCION DEL PROBLEMA.	16
1.3 FORMULACION.	17
1.4 OBJETIVOS.....	18
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.	18
1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	18
1.5 JUSTIFICACION.....	19
1.6 MARCOS DE REFERENCIA.....	21
1.6.1 MARCO CONTEXTUAL.....	21
1.6.2 MARCO CONCEPTUAL.	26
1.6.3 MARCO TEORICO.....	30
1.6.4 MARCO JURIDICO-LEGAL	40
1.7 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
1.7.1 TIPOS DE ESTUDIO.....	43
1.7.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.	44
1.7.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	45
1.7.4 FUENTES DE INFORMACIÓN.	50
CAPITULO II.....	51
2. ANALISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DEL ENTORNO.	51
2.1 ANALISIS DEL SECTOR.....	51
2.2 ANALISIS DE LA COMPETENCIA.....	54
2.3 ANALISIS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA EMPRESA COLREMAG SUGAR CANE S.A.....	57
2.3.1 SERVICIOS AGROINDUSTRIALES. (Unidad de negocio Objeto de Estudio)	58
2.3.2 COMERCIALIZACIÓN DE REPUESTOS.	59

2.3.3	COMERCIALIZACIÓN DE MAQUINARIA.....	62
2.4	ANÁLISIS DE LOS CLIENTES	63
2.5	ANÁLISIS DE LOS PROVEEDORES.....	68
CAPITULO III.....		69
3.	DIAGNOSTICO DE LA GESTIÓN COMERCIAL.....	69
3.1	FODA DE LA GESTIÓN COMERCIAL	69
3.2	DIAGNOSTICO DESDE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE DE LA GESTIÓN COMERCIAL.	71
3.3	DIAGNOSTICO DESDE LA PERSPECTIVA INTERNA DE LA GESTIÓN COMERCIAL.	78
3.4	IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO ACTUAL DE GESTIÓN COMERCIAL	87
CAPITULO IV.....		89
4.	HERRAMIENTAS E INDICADORES DE GESTION COMERCIAL SUGERIDAS.....	89
4.1	PRIMERA FASE: SENSIBILIZACIÓN DEL PERSONAL HACIA EL MODELO DE GESTION COMERCIAL.....	89
4.2	SEGUNDA FASE: APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) COMO HERRAMIENTA DE LA GESTION COMERCIAL.....	93
4.3	TERCERA FASE: PROCEDIMIENTO DE LA GESTIÓN COMERCIAL..	108
CAPITULO V.....		113
5.	SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA.	113
5.1	METODOLOGIA DEL MEJORAMIENTO.	113
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	116
6.1	CONCLUSIONES.....	116
6.2	RECOMENDACIONES.....	117
7.	BIBLIOGRAFIA.	118
8.	ANEXOS	123

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Total de Colaboradores por Area.....	44
Tabla 2. Información Básica CASA TORO AUTOMOTRIZ S.A	54
Tabla 3. Información Básica IMPORTADORA EL GRAN TORNILLO S.A.....	56
Tabla 4. Ingresos Operacionales por Ingenio Azucarero.	67
Tabla 5. Proveedores de COLREMAQ SUGAR CANE S.A.....	68
Tabla 6. FODA de la Gestión Comercial.	69
Tabla 7. Resultados de la encuesta de satisfacción del cliente.	73
Tabla 8. Resultados etapa No 1. ATRIBUTOS DEL PRODUCTO.....	74
Tabla 9. Resultados etapa No 2 ATRIBUTOS DEL PRECIO.	75
Tabla 10. Resultado etapa No 3. ATRIBUTOS DE LA DISTRIBUCCION.	75
Tabla 11. Resultado etapa No 4 ATRIBUTOS DE LA PROMOCIÓN	76
Tabla 12. Resultado etapa No 5. ATRIBUTOS DEL PERSONAL.....	77
Tabla 13. Resultado del diagnóstico de la gestión comercial. Perspectiva interna de la compañía	79
Tabla 14 Resultados del diagnóstico etapa No 1 LIDERAZGO.	80
Tabla 15. Resultados del diagnóstico etapa No 2 ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN.	81
Tabla 16. Resultados del diagnóstico etapa No 3 VENTAJAS COMPETITIVAS..	82
Tabla 17. Resultados del diagnóstico etapa No 4 CALIDAD DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL.....	84
Tabla 18. Resultados del diagnóstico etapa No 5 GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN.	85
Tabla 19. Indicadores de la perspectiva de formación y crecimiento.....	101
Tabla 20. Indicador perspectiva interna del proceso.....	103
Tabla 21. Indicador perspectiva del cliente	104
Tabla 22. Indicador de la perspectiva financiera.....	105
Tabla 23. PIB a precios corrientes por grandes ramas de actividad económica – Variaciones porcentuales anuales. Periodo 2012 al 2014 Colombia	106
Tabla 24. Rangos de semaforización en el objetivo de aumento de ventas.	107

LISTA DE GRAFICOS.

Grafico 1. Comportamiento de ventas servicios agroindustriales	16
Grafico 2. Organigrama general COLREMAQ SUGAR CANE S.A.....	25
Grafico 3. Ingresos Operacionales por Ingenio Azucarero.	67
Grafico 4. Resultados de la encuesta de satisfacción del cliente.....	72
Grafico 5. Resultado por etapas del diagnóstico de la gestión comercial desde la perspectiva interna de la compañía.	78

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Sede principal de INGENIERIA MAQUINARIA Y EQUIPOS DE COLOMBIA en el Valle del Cauca	21
Ilustración 2. Instalaciones de COLREMAQ SUGAR CANE S.A en el km 6 via Cencar-Aeropuerto.	22
Ilustración 3. Ubicación geográfica COLREMAQ SUGAR CANE S.A	23
Ilustración 4. Taller de servicios agroindustriales.....	24
Ilustración 5. Cinco fuerzas planteadas por Porter.	36
Ilustración 6. Encuesta de Satisfacción del Cliente.....	46
Ilustración 7. Cuestionario de diagnóstico de gestión comercial.....	47
Ilustración 8. Servicios agroindustriales.....	59
Ilustración 9. Marcas representadas.	59
Ilustración 10. Servo transmisión de tractor GAME	60
Ilustración 11. 100 SAF Gancho reductor de holgura.	60
Ilustración 12. Cuchilla Cortadora de Caña BCM129.....	61
Ilustración 13. Resorte Parabolico 59B4001PB	61
Ilustración 14. Comercialización de maquinaria agrícola	62
Ilustración 15. Algunos Clientes de COLREMAQ SUGAR CANE S.A	63
Ilustración 16. Ubicación de ingenios azucareros en el Valle del Cauca	65
Ilustración 18. Cuadro de Mando integral.	93
Ilustración 19 Mapa de procesos.....	95
Ilustración 20. Perspectiva de Formación y Crecimiento.	96
Ilustración 21. Perspectiva interna del proceso.....	97
Ilustración 22. Perspectiva del cliente.....	99
Ilustración 23. Perspectiva financiera.	100
Ilustración 24. Ejemplo tablero de comando	102

LISTADO DE ANEXOS.

Anexo 1. Ficha Técnica del Servicio Agroindustrial: REPARACIÓN MOTOR JOHN DEERE 6090.....	123
Anexo 2. Procedimiento Actual de la Gestión Comercial de Servicios Agroindustriales	125
Anexo 3. Formato de Cotización.....	128
Anexo 4. Diagrama de Flujo del Procedimiento Actual de la Gestión Comercial del Area de Servicios Agroindustriales en COLREMAG SUGAR CANE S.A	129
Anexo 5. Mapa Estratégico.....	130
Anexo 6. Tablero de Comandos.	131
Anexo 7. Descripción de Cargos.....	134
Anexo 8. Caracterización del Proceso.	149
Anexo 9. Procedimiento de Gestión Comercial de Servicios Agroindustriales	150
Anexo 10. Factura de Venta	156
Anexo 11. Pedido de Venta.	157
Anexo 12. Formato Servicio Post-venta.....	157
Anexo 13. Control de Visitas a Clientes.....	158
Anexo 14. Plan de Acción Correctiva, Preventiva o Mejora.	159
Anexo 15. Seguimiento a Cotizaciones Presentadas.	160
Anexo 16. Diagrama de Flujo del Procedimiento Comercial de Servicios Agroindustriales	161

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL ORIENTADO A MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EN EL AREA DE SERVICIOS AGROINDUSTRIALES PARA LA EMPRESA COLREMAG SUGAR CANE S.A DE LA CIUDAD DE PALMIRA EN EL PERIODO 2014-2015” tiene como finalidad proponer un modelo de Gestión Comercial capaz de organizar todos los factores que conforman el area comercial a través de un conjunto de instrumentos, técnicas, métodos y estrategias orientadas a mejorar la competitividad de la empresa COLREMAG SUGAR CANE S.A hacia el cumplimiento de expectativas y satisfacción del cliente.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron técnicas de recolección de datos en la empresa COLREMAG SUGAR CANE S.A como: Encuestas, cuestionarios, entrevistas y grupos focales, lo que permitió realizar un diagnóstico de la situación actual de la Gestión comercial y así proponer un análisis del entorno competitivo, sugiriendo la implementación de herramientas que enfoquen la gestión comercial con la visión de la empresa, además un seguimiento, control y mejora continua en los procesos comerciales del área de servicios agroindustriales.

INTRODUCCION.

El tema central de la investigación está basado en la construcción de un modelo de gestión comercial para la empresa COLREMAQ SUGAR CANE S.A de la ciudad de Palmira, dedicada a la comercialización de repuestos, maquinaria y servicios agroindustriales, con el propósito de aumentar la competitividad.

El primer capítulo abarca la formulación del estudio y conocimiento general de la compañía, esta información sirve de base para que el lector se coloque en contexto con los estudios realizados por diferentes autores acerca de la gestión comercial. Además podrá identificar el objetivo y metodología utilizada en la realización del proyecto.

En el segundo capítulo se aplica aspectos relevantes de la teoría del análisis estructural de las industrias del autor Michael Porter, donde se analiza las cinco fuerzas en relación al enfoque del proyecto.

El tercer capítulo contiene el diagnóstico realizado desde la perspectiva interna de la compañía y la perspectiva del cliente acerca de la gestión comercial. La información concerniente a este capítulo surge de la aplicación de técnicas de recolección de datos como encuestas, cuestionarios y grupos focales, lo que accede a tener un conocimiento amplio de la situación actual de la gestión comercial.

En el cuarto capítulo, se plantean estrategias, indicadores y se definen las herramientas necesarias para que COLREMAQ SUGAR CANE S.A cuente con una gestión comercial bien definida enfocada a la satisfacción del cliente y mejora de la competitividad. En este capítulo el lector podrá encontrar la aplicación del mapa estratégico, de procedimientos y estructuración de cargos, con el fin de alinear la gestión comercial al logro de la visión de la compañía.

En el quinto capítulo se acentúa la importancia y metodología del seguimiento, control y mejora continua de todo el modelo.

CAPITULO I.

1. FORMULACIÓN DEL ESTUDIO.

1.1 ANTECEDENTES.

La revolución industrial provocó cambios de tipo económico y social dentro de los que se destacó el avance de una economía puramente agrícola y artesanal a una economía mecanizada y con enfoque a producir en volumen, es decir, sólo se tenía en cuenta el producto. Por otra parte la segunda guerra mundial funciona como detonante por la preocupación en dar calidad a los productos donde destacan autores como Edward Deming y Joseph Juran, y en los años setenta aparece la norma ISO 9000 que establece estándares de calidad, la cual es revisada y actualizada según la necesidad, en los ochenta aparece el análisis del tiempo en los procesos, el rápido diseño y la entrega, en los años noventa todas las estrategias a emplear estaban destinadas a la atención al cliente. La gestión comercial ha existido desde muchos años atrás, el enfoque ha ido evolucionando centrándose en el cliente, en el flujo de información y en la implementación de los sistemas de calidad.¹

A principios de los años noventa se hace notoria la importancia de la gestión comercial el cual pretendía facilitar el análisis de la información y las investigaciones de mercado encaminadas a mejorar y satisfacer las necesidades del cliente, donde el objetivo primordial era fidelizarlo. Esto hizo que muchas compañías invirtieran en dicho modelo, ya que el mercado era cambiante y más exigente.

El consultor Castillo Serna² en su libro sobre Estrategias de Gestión Comercial, menciona cómo la globalización ha llevado a que las empresas u organizaciones sean más eficientes y más competitivas frente al mercado. Aparece un factor relevante, la *atención al cliente*, lo cual impulsa la implementación, la utilización de herramientas y los modelos de gestión comercial. Por otro lado, Conrado afirma que dicho modelo debe ser reconocido por toda la cadena de valor, puesto que todos los eslabones se enfocan en un único objetivo, los resultados.

A nivel empresarial, Cisco Systems ha llamado “ecosistemas” a la relación que tienen con sus proveedores y cómo esta relación influye en todo el proceso productivo afectando a su vez las estrategias de atención al cliente. Los ecosistemas no son más que un modelo de gestión comercial que se ve reflejado en toda la cadena de valor.

¹VALCARCEL GARCIA, Ignacio, Gestión de la relación con los clientes, Madrid, Fundación Confemetal 2001

²CASTILLO SERNA, Conrado, Estrategias de gestión comercial, Madrid, EOI Esc.Organiz.Industrial, 2005

En el 2005 se hizo pública la segunda edición del libro Investigación Comercial por la Española García Ferrer³ quien define la investigación comercial como “un proceso que permite la obtención y el tratamiento de la información necesaria para la resolución de problemas y toma de decisiones de la dirección comercial”. La investigación comercial hace parte del modelo de gestión comercial, el manejo de la información ayuda a consolidar las relaciones que existen entre el cliente y los estrategias.

La consultora multinacional Everis⁴ realizó un estudio sobre “Excelencia en la gestión de clientes” en donde se explica el modelo de gestión comercial como una herramienta de orientación al cliente donde es necesario aplicar todos los conocimientos sobre el mismo para poder descifrarlo. Murillo Zamira y Ortiz Verónica⁵ realizaron una investigación titulada “Diseño de un modelo de control para la gestión comercial con los clientes preferenciales de Condensa S.A ESP” para optar los títulos de ingenieras industriales de la Pontificia Universidad Javeriana, en la cual la propuesta de fondo es incrementar las ventas y llevar un control en la gestión comercial a través del Balance Score Card. Para nuestra investigación es importante conocer la herramienta, visualizar como se logró aumentar las ventas o que estrategias se implementaron para llevar a cabo el control de la gestión comercial.

En el 2010 se publicó el artículo “Empresas Familiares en Colombia: hacia la construcción de un modelo de gestión comercial” por el economista Jorge Humberto Sandoval y la abogada Doris Emilia Guerrero en el cual se presenta un estudio que identifica la necesidad de implementar un modelo de gestión comercial, puesto que muchas de las pequeñas y medianas empresas no llevan un control de sus actividades, hay poca investigación comercial y se presenta un manejo inadecuado de la información, lo cual conlleva a que el ciclo de vida de las empresas sea corto al no ser competitivas en el mercado.⁶

Según lo expresado en los párrafos anteriores se puede manifestar la importancia del servicio al cliente y su contribución a la competitividad de las empresas y la fidelización de los mismos, es necesario para COLREMAG SUGAR CANE S.A diseñar un modelo de gestión comercial en el área de servicios agroindustriales que le permita a la compañía llevar de manera organizada, sistematizada y controlada todo lo referente a la calidad del producto y el servicio agroindustrial ofrecido al cliente final, como lo es el mantenimiento y reparación de motores,

³GARCIA FERRER, Gemma, Investigación comercial. Madrid: ESIC Editorial, 2005.

⁴EVERIS. 2012. *EVERIS AN DTT DATA COMPANY*. [En línea] febrero de 2012. <http://www.everis.com/colombia/WCLibraryRepository/References/Estudio%20Excelencia%20en%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20clientes%20castellano.pdf>.

⁵MURILLO, Zamira Eugenia y ORTIZ, Verónica. Diseño de un modelo de control para la gestión comercial con los clientes preferenciales de Condensa S.A ESP. Trabajo de grado. Bogotá: s.n., Mayo de 2004.

⁶SANDOVAL, Jorge Humberto y GUERRERO, Dolis Emilia. En *EMPRESAS FAMILIARES EN COLOMBIA: HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL..*

servo transmisión, cajas de base, entre otras partes de los tractores, cosechadoras y alzadoras.

Teniendo en cuenta a los integrantes del departamento comercial deberán contar con excelentes capacidades para negociar, promocionar y promover el portafolio de productos logrando fidelizar y atraer nuevos clientes, provocando un aumento significativo en el índice de ventas y mejora en la competitividad de la línea servicio agroindustrial.

1.2 DESCRIPCION DEL PROBLEMA.

La carencia de procesos comerciales y de objetivos puntuales para mantener y satisfacer las necesidades de los clientes activos, afecta directamente la línea de servicios agroindustriales de la compañía. Se puede observar en el grafico 1, que el comportamiento de las ventas es inestable, inclinándose la línea más a la disminución significativa desde Julio del 2014 que al incremento de estas.

Por no tener objetivos claros los directivos de la organización no ejercen las funciones de planificación, seguimiento y control, debido a que el día a día absorbe el tiempo diario, convirtiendo el actuar de la empresa en reactiva y no proactiva.

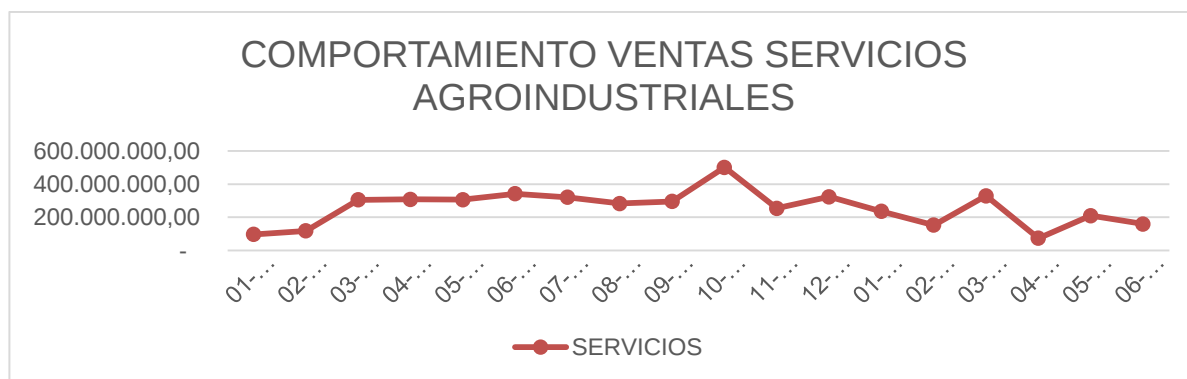
La empresa no posee certificación ISO por normas de calidad, además carece de procedimientos estándar de la actividad comercial, no existen manuales de funciones y procedimientos documentando las funciones a realizar por cada colaborador, por lo tanto se basan en prácticas subjetivas de cada persona según la experiencia adquirida en otras empresas.

La fuerza de ventas es remunerada según el salario pactado en el contrato de trabajo, no se pagan comisiones e incentivos por volúmenes de ventas que estimulen el compromiso del personal comercial con el progreso de la organización, lo cual afecta negativamente las utilidades de la empresa.

Con respecto a los clientes y según las encuestas de medición realizadas por la empresa, se puede evidenciar un resultado desfavorable en factores como el seguimiento del servicio prestado, comunicación y control de las solicitudes, por falta de compromiso de los integrantes del área comercial

A partir de esta descripción, es donde se hace necesario el diseño de un modelo de gestión comercial en el área de servicios agroindustriales, dando lugar a la mejora de la competitividad de la empresa, objetividad en la toma de decisiones, enfoque al resultado y la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Grafico 1. Comportamiento de ventas servicios agroindustriales



Fuente: COLREMAQ SUGAR CANE S.A

1.3 FORMULACION.

Propuesta de diseño de un modelo de gestión comercial orientado a mejorar la competitividad en el área de servicios agroindustrial para la empresa COLREMAQ SUGAR CANE S.A de la ciudad de Palmira para el periodo 2014-2015.

1.4 OBJETIVOS.

1.4.1 OBJETIVO GENERAL.

Diseñar un modelo de gestión comercial para la empresa COLREMAQ SUGAR CANE S.A de la ciudad de Palmira orientado a mejorar la competitividad en el área de servicios agroindustriales en el periodo 2014-2015

1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Realizar un análisis interno de demanda y competitividad del sector agroindustrial, para la empresa COLREMAQ SUGAR CANE S.A de la ciudad de Palmira.
- Analizar la situación actual de los procesos, herramientas y procedimientos de la gestión comercial de la empresa COLREMAQ SUGAR CANE S.A de la ciudad de Palmira
- Definir los procedimientos, herramientas e indicadores de gestión comercial, encaminadas a mejorar la competitividad de la organización en el área de servicios agroindustriales para la empresa COLREMAQ SUGAR CANE S.A de la ciudad de Palmira
- Plantear un método de seguimiento de los procesos comerciales para la medición de las expectativas del cliente y el mejoramiento continuo, en el área de servicios agroindustriales de la empresa COLREMAQ SUGAR CANE S.A de la ciudad de Palmira

1.5 JUSTIFICACION

En el mercado de servicios agroindustriales, actualmente las empresas han incorporado dentro del desarrollo de sus actividades y como políticas estratégicas, los denominados modelos de gestión comercial, los cuales otorgan la posibilidad de optimizar los procesos de las empresas logrando resultados eficaces, permitiendo la supervivencia. Por ello deben alcanzar y mantener la competitividad cada día más elevada y deben apegarse con mucha firmeza a la adaptación de nuevos modelos y tendencias organizacionales a fin de alcanzar un alto nivel de satisfacción al cliente.

Bajo este contexto, esta investigación es importante porque permite la aplicación de modelos de gestión comercial de servicios agroindustriales dando respuestas satisfactorias al cliente final logrando así llevar a cabo un enlace entre las diversas áreas de la organización generando procesos de valor enfocados al mejoramiento continuo de la prestación del servicio agroindustrial.

El modelo de gestión comercial a proponer está orientado a la mejora de la competitividad en la línea de servicios agroindustriales de la empresa COLREMAG SUGAR CANE S.A impactando en factores como:

- Organización del área comercial en la línea de servicios, definiendo procesos comerciales de impacto, donde cada colaborador se familiarice y reconozca los procesos y funciones, determinando la importancia de su labor y como este contribuye a la cadena de valor, de igual manera a la atención al cliente.
- Tiempos de respuesta a las cotizaciones y pedidos de servicios de los clientes, los cuales en este tipo de servicio son un factor diferenciador de la competencia, puesto que son los diferentes eslabones que permiten disminuir tiempos de respuesta, mejorar la calidad del servicio prestado, incrementar el número de solicitudes del mismo y finalmente establecer una relación organizacional que conlleve a la fidelización del cliente.
- Mejorar la competitividad para estar en la vanguardia del mercado, en la actualidad diversas organizaciones enfocan el desarrollo de sus procesos en ventajas diferenciadoras que impactan la competitividad, para generar punto de comparación con las empresas del entorno.
- Medición y seguimiento de la fuerza comercial por medio de indicadores de gestión que midan la productividad individual y consolidada, que permitan generar acciones correctivas o preventivas que impacten sobre el resultado presupuestado por la empresa.
- Aumento de las ventas y crecimiento económico de la empresa, mediante el desarrollo del modelo de gestión comercial, utilizando estrategias

enfocadas a la captación, posicionamiento y fidelización de mercados, las ventas serán un factor que incrementarán de forma proyectada, esto impactará directamente en la rentabilidad económica que busca la empresa, mediante la prestación de este servicio.

1.6 MARCOS DE REFERENCIA.

1.6.1 MARCO CONTEXTUAL.

HISTORIA EMPRESARIAL.

COLREMAQ SUGAR CANE S.A identificada con las siglas COLSUGAR S.A situada en el municipio de Palmira, fue constituida el 8 de septiembre del 2009 con el objeto social de comercializar repuestos, servicios y maquinaria agrícola, convirtiéndose en una empresa multimarca.

COLREMAQ SUGAR CANE S.A, decidió liquidar paulatinamente la organización para continuar sus operaciones bajo la empresa del grupo INGENIERIA MAQUINARIA Y EQUIPOS DE COLOMBIA S.A conocida con la sigla IMECOL S.A, para brindar un servicio integral, debido a que IMECOL se dedica a la fabricación y comercialización de vagones, tachos, entre otros implementos para el sector agroindustrial. Además contaba con una amplia experiencia en el sector.

Ilustración 1. Sede principal de INGENIERIA MAQUINARIA Y EQUIPOS DE COLOMBIA en el Valle del Cauca



Fuente: COLREMAQ SUGAR CANE S.A

COLREMAQ SUGAR CANE S.A renueva su existencia el 24 de abril de 2013, cuando la empresa IMECOL consigue la representación y exclusividad de la marca CASE IH, que obliga a los accionistas a reubicar a COLREMAQ SUGAR CANE S.A, ya que el contrato con la empresa CASE IH no permite vender otras.

En el año 2013 la nueva ubicación de la compañía es en la carrera 22ª No 10 - 249 del municipio de yumbo en las mismas instalación de la COMPAÑÍA DE TRANSPORTES TERMINALES S.A, convirtiéndose en representantes exclusivos de maquinaria agrícola marca GAME en Colombia y arrastrando un listado de clientes, respaldo y credibilidad en el sector azucarero y agroindustrial conseguido con INGENIERIA MAQUINARIA Y EQUIPOS DE COLOMBIA S.A.

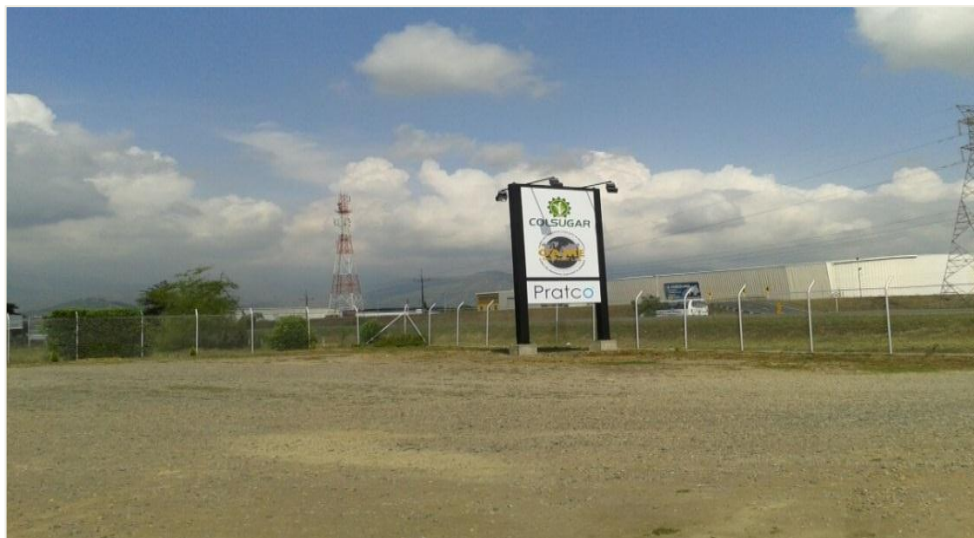
Continuando con este fin, la empresa adquiere las siguientes representaciones:

- ✓ 28 de diciembre de 2013 firma contrato de representación con la empresa VAPORMATIC, para la comercialización de repuestos con aplicaciones en maquinaria JOHN DEERE, CASE y VALMET.
- ✓ 31 de marzo del 2014 se convierte representante de la marca LUBECORE a través de la empresa EDA ENTERPRISES, convirtiéndose en distribuidor de máquinas de engrase para maquinaria agrícola e industrial.
- ✓ 11 de junio de 2014 adquiere la representación como distribuidor autorizado y exclusivo en Colombia de la marca PRATCO con el suministro de cuchillas, discos y aspas para la maquinaria JOHN DEERE y CASE.

Además en el transcurso de los años 2013 y 2014 COLREMAG SUGAR CANE S.A se convierte en distribuidor de IMAL, SKF, BRIDGESTONE, V. ORLANDI Y JOHN DEERE.⁷

En diciembre del 2014 COLREMAQ SUGAR CANE S.A con el fin de tener una mejor ubicación y ser situados con facilidad por sus diferentes clientes, se ubica en sus instalaciones propias, ubicadas en el km 6 via cencar- aeropuerto.

Ilustración 2. Instalaciones de COLREMAQ SUGAR CANE S.A en el km 6 via Cencar-Aeropuerto.



Fuente: COLREMAQ SUGAR CANE S.A

⁷COLREMAG SUGAR CANE S.A. COLSUGAR. www.colsugar.com. [En línea] 28 de julio de 2015. <http://www.colsugar.com/index.php/about-us-2>.

Ilustración 3. Ubicación geográfica COLREMAQ SUGAR CANE S.A



Fuente: Google Mapa

Ilustración 4. Taller de servicios agroindustriales.



Fuente: COLREMAQ SUGAR CANE S.A

COLREMAQ SUGAR CANE S.A cuenta con un grupo humano, el cual se conforma actualmente por treinta y dos colaboradores, con especialización en diferentes ramas, como lo es hidráulica, mecánica y electrónica, también cuenta con un personal administrativo con estudio técnico y profesional.

MISION.

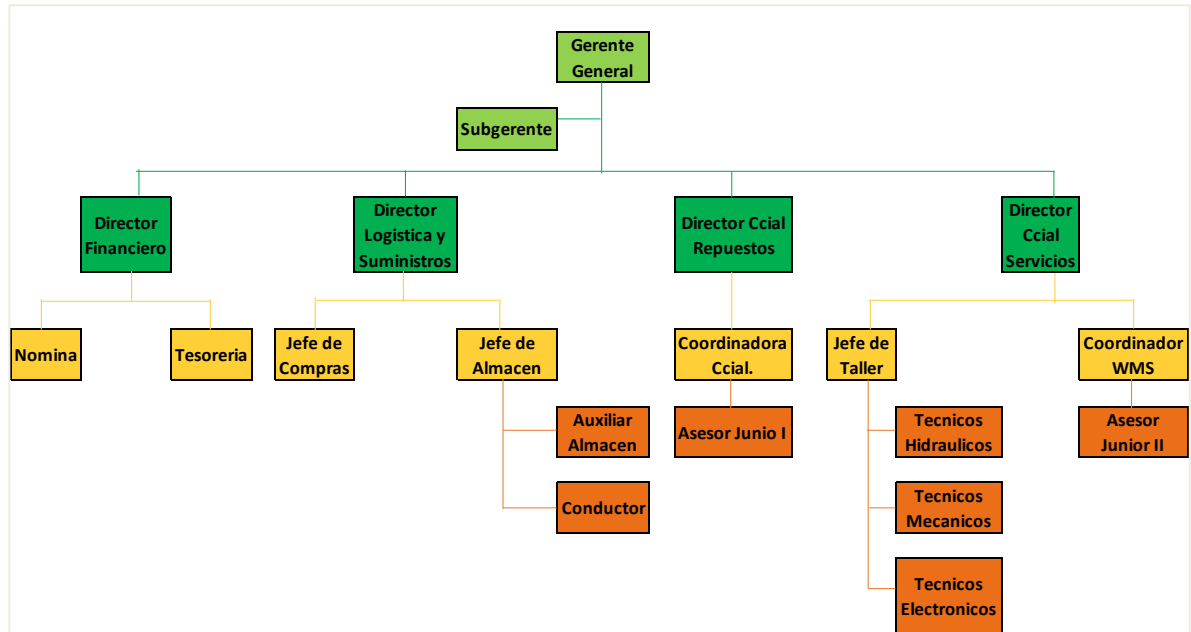
Somos una Empresa dedicada a proveer soluciones integrales, de una manera oportuna y eficiente para el sector agroindustrial, ofreciendo servicios, maquinaria, equipos y repuestos de alta calidad. Nuestra experiencia, compromiso y alianzas, hacen que nuestra organización cuente con un equipo humano competente; con una infraestructura ajustada al desarrollo y las necesidades de nuestros clientes.

VISION.

Ser la empresa Preferida en el suministro de repuestos, servicios, venta de maquinaria y equipos para el 2018.

ORGANIGRAMA.

Grafico 2. Organigrama general COLREMAQ SUGAR CANE S.A



Fuente: COLREMAQ SUGAR CANE S.A

La investigación será realizada en el departamento comercial de servicios agroindustriales, el cual tendrá un alcance en los cargos del Director Comercial de Servicios, Coordinador WMS (Web Maintenance Services) y Asesor Junior II.

Director comercial de servicios: Es el encargado de analizar, proponer estrategias y retroalimentar las negociaciones realizadas en la prestación de servicios agrícolas.

Coordinador WMS (Web Maintenance Services): Es el encargado de gestionar los mantenimientos preventivos y predictivos de las operaciones de prestación de servicios agroindustriales desde un sistema de información, con el fin de generar información para prestar un servicio integral a nuestros cliente e incrementar la venta de repuestos y servicios bajo la proyección de necesidades.

Asesor Junior II: El propósito de este cargo es desarrollar y aplicar estrategias que garanticen el crecimiento, rentabilidad y fidelización del cliente, identificando las necesidades del mismo y convirtiéndolas en ventas potenciales.⁸

⁸ KURI, Juan Carlos. COLSUGAR. [entrev.] Luz Angela Ocampo y Cristhian David Quijano. 22 de Noviembre de 2014. Director Administrativo y Comercial.

1.6.2 MARCO CONCEPTUAL.

PLANEACION ESTRATEGICA: Periodo de tiempo, preferiblemente a largo plazo, donde se desarrollan las estrategias adecuadas para el logro de los objetivos teniendo en cuenta los factores internos y externos que envuelven a la organización.

ESTRUCTURA FORMAL: Distribución formal de las funciones del trabajo y de los mecanismos administrativos para controlar e integrar las actividades laborales. Está basado en estándares, procesos, procedimientos, manuales a seguir y políticas organizacionales enfocadas a cumplir con los objetivos propuestos.⁹

ESTRUCTURA INFORMAL: Conjunto de prácticas, relaciones sociales y personales que no están sujetas por los estándares de una organización formal, es decir, vínculos flexibles, familiares o grupos informales entre los integrantes de la compañía que contribuyen al logro de los objetivos.¹⁰

LIDERAZGO SITUACIONAL: Modelo propuesto por Hersey y Blanchard que lo definen como el conjunto de características o rasgos que toma un líder de una situación específica para diseñar estrategias encaminadas a desempeñar exitosamente sus labores, para que este tipo de liderazgo se lleve a cabo debe haber un excelente trabajo en equipo en completa coordinación.¹¹

GESTIÓN COMERCIAL: Hace referencia a las decisiones que resultan de la estrategia corporativa para solucionar problemas de la actividad comercial, decisiones encaminadas a fortalecer el marketing Mix, el manejo de la información y el diseño de una estructuración comercial, todo fundamentado en un Modelo de Gestión Comercial.¹²

MODELO DE GESTION COMERCIAL: Conjunto de instrumentos o estrategias que ayudan a organizar todos los factores que conforman la gestión comercial, elementos como: estrategias comerciales, incentivos generados en el área de ventas, canales de distribución y alcance del producto, capacitación de los empleados, manejo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).¹³

VALOR: Cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una compañía les ofrece. El valor se mide por los ingresos totales, lo que significa que si excede los costos totales necesarios para la elaboración de un producto o prestación de un servicio, se dice que la empresa es rentable.¹⁴

⁹ZAPATA DOMINGUEZ, Álvaro. Análisis y diseño organizacional Concepto de Organización Formal. Primera. Cali: Artes Gráficas del Valle Editores, 2008, 2. Págs., 49-50.

¹⁰ Ibid. Págs., 66-67.

¹¹PALOMO VADILLO, María Teresa. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Cuarta. Madrid: ESIC Editorial, 2007. Pág., 37.

¹²FRANCISCO DE BORJA, Carlos Martín. Sistematización de la función comercial. Concepto de Gestión Comercial. La Coruña: Netbiblo S.L, 2008 Pág., 12.

¹³ Ibid. Pág., 21.

¹⁴ DESS, G. G. & LUMPKIN, T. (2003). Dirección estratégica. Definición de valor. Pág., 83.

CADENA DE VALOR: Conjunto de actividades que parten desde el diseño, la producción, transformación del producto o servicio hasta la entrega o comercialización del mismo con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente. La cadena de valor se refiere a la empresa como un todo.¹⁵

CARGO: conjunto de funciones que están definidas en una posición en el organigrama, la posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización.¹⁶

DESCRIPCIÓN DE CARGOS: Documento escrito que muestra información detallada de las responsabilidades, funciones, tareas, condiciones de trabajo que debe tener el empleado para desempeñar el cargo.¹⁷

MEZCLA DE MARKETING: También conocida como Marketing Mix el cual se define como el conjunto de herramientas tácticas y controlables que las empresas utilizan para combinar los cuatro factores relevantes del marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción, logrando así, llevar una respuesta rápida y adecuada al mercado objetivo.¹⁸

MARKETING DIRECTO: Comunicación directa con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, con el fin de obtener una respuesta rápida.¹⁹

MARKETING: “Proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes”. (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION , 2013)

GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES (CRM): El concepto se compone de dos definiciones: primero, son todas las estrategias empleadas que están focalizadas en el cliente que buscan la satisfacción y la conformidad del mismo. Segundo, son todas las aplicaciones informáticas tanto software como hardware en forma de front-office y back-office que facilitan la recolección y retroalimentación de información relacionada con el cliente y su interacción con la empresa.²⁰

BRIEF: documento escrito que contiene la información necesaria para encarar el desarrollo de una campaña publicitaria, donde se definen objetivos y se formulan estrategias a seguir para alcanzar los resultados deseados.²¹

¹⁵ ARJONA TORRES, Miguel. *Dirección estratégica: Un enfoque práctico*. Pág., 43.

¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. Cargos. 2004. Pág. 292.

¹⁷ Ibid. Pág. 330.

¹⁸ KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. *Fundamentos de Marketing*. Pág., 52.

¹⁹ Ibid. Pág., 513.

²⁰ VALCARCEL GARCIA, Ignacio, *Gestión de la relación con los clientes*, Madrid, Fundación Confemetal 2001. Pág., 25

²¹ GONZALEZ, Fernanda. Merca 2.0. *¿Te enfrentas a un nuevo brief? 5 aspectos que no debes olvidar*. [En línea] 13 de Julio de 2015. [Citado el: 9 de Septiembre de 2015.] <http://www.merca20.com/te-enfrentas-a-un-nuevo-brief-5-aspectos-que-no-debes-olvidar/>.

LINEA DE PRODUCTOS O SERVICIOS: “Agrupación de productos que se relacionan entre sí por algunas de sus características, ya sea por su razón de uso, por su distribución, por su segmentación o su precio”.²²

INDICADOR: “Puntos de referencia, que brindan información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación, y que deben guardar relación con el mismo.”²³

COTIZACIÓN: “Establecer un precio, realizar una estimación de algo, abonar una cuota. Esta palabra se usa para referirse a la documentación que indica valor real de un bien o de un servicio”.²⁴

ESTRATEGIA: Descripción de actividades que intentan generar valor a los accionistas y clientes. La estrategia se encarga del planeamiento y dirección de los planes de acción hacia el logro de los objetivos.²⁵

SATISFACCION DEL CLIENTE: “Grado en el que el desempeño percibido de un producto concuerdan con las expectativas del comprador” (KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. *Fundamentos de Marketing*. Pág., 432).

INTRANET: “Red interna de una compañía que conecta a las personas tanto entre sí como con la red de la compañía” (*Fundamentos de Marketing*. Pág., 430).

FUERZA DE VENTAS: Conjunto de vendedores encargados de promocionar, ofrecer, explicar y especificar los productos o servicios ofrecidos por la compañía a los clientes. Existen dos tipos de fuerza de ventas; externa e interna. Donde la primera es el número de vendedores que se desplazan hacia el lugar donde se encuentra el cliente y la fuerza de venta interna hace referencia a los vendedores que trabajan desde las oficinas de la empresa y atienden a los clientes por medio de internet, teléfono o visitas. (*Fundamentos de Marketing*. Pág., 429).

CLIENTE: “Individuo que, mediante una transacción financiera o un intercambio, adquiere un producto o servicio de cualquier tipo. Cliente es sinónimo de consumidor, usuario y comprador”. (DefiniciónABC. Tu Diccionario hecho fácil. *Definición de cliente*).

²²GestioPolis.com, Experto. ¿Qué es una línea de productos? [En línea]. <http://www.gestiopolis.com/que-es-una-linea-de-productos> [Citado el 17 de Septiembre de 2015].

²³DeConceptos.com. Definición de Indicador. [En línea] [Citado el: 18 de Septiembre de 2015.] <http://deconceptos.com/general/indicador>.

²⁴Definición.De. Definición de cotización. [En línea] [Citado el: 18 de Septiembre de 2015.] <http://definicion.de/cotizacion/>.

²⁵Kaplan, Robert y Norton, David. *Mapas estrategicos "Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles"*. Pág., 31.

CATEGORIA DE CLIENTES: Clasificación de los clientes en función a la relación que tengan con la empresa, es decir, existen los clientes que compran una sola vez, los que constantemente están adquiriendo los productos o servicios, los que recomiendan y los que aún no han comprado. Se pueden clasificar en cuatro categorías: Clientes potenciales, puntuales, frecuentes y prescriptores.²⁶

²⁶VENMAS.COM. *Artículo*. [En línea] [Citado el: 23 de Septiembre de 2015.] https://www.venmas.com/venmas/boletin/actual/tecnicas_de_venta/categorias_de_cliente.

1.6.3 MARCO TEORICO.

Para cumplir con los objetivos propuesto en este proyecto se hace necesario tener bases teóricas que sustenten nuestro modo de actuar, en este caso diseñar un modelo de gestión comercial para la empresa COLREMAQ SUGAR CANE S.A. Orientado a mejorar la competitividad en el área de servicios agroindustriales, para lo cual haremos uso de teorías como: Gestión de las relaciones con los clientes (CRM), teoría de la Calidad Total, Análisis del entorno según Michael Porter, Fundamentos de Marketing de Kotler Philip y Gary Armstrong y El Cuadro de Mando Integral hacia el diseño de un Mapa Estratégico propuesto por Kaplan y Norton, los cuales se irán desarrollando una por una a continuación:

Gestión de las relaciones con los clientes (CRM):

Leonard Berryen desarrolló el primer trabajo que introdujo el término marketing relacional donde considera que esta disciplina consiste en atraer, mantener e intensificar las relaciones con los clientes. Este término también está asociado a la síntesis del servicio al cliente, la lealtad y el marketing según autores como Christopher, Payne y Ballantyne. Pero este concepto que otros autores denominan CRM, ha ido evolucionando desde su primera aparición, pasando por un enfoque sistémico hasta convertirse en lo que es hoy: un enfoque estratégico. La clave o claves para que este enfoque presente resultados, se halla en que la organización adopte la capacidad de escuchar activamente acerca de lo que los clientes opinan, reclaman, piensan y hasta sienten en relación a la experiencia con el producto o servicio y además detectar y responder a sus necesidades y preferencias en cada momento, sumado a esto debe haber un proceso de documentación, análisis, y solución a lo solicitado y además tener en cuenta la reacción del cliente ante la respuesta dada y posteriormente notificar los resultados de esta interacción y establecer estrategias de cómo actuar en situaciones futuras.

Martínez-Vilanova, sostiene que las razones básicas para implantar un CRM son:

- ✓ La lealtad de los clientes es cada vez menor.
- ✓ El vendedor y el cliente no piensan en lo mismo, es decir, el primero piensa en retener al segundo y este piensa quedarse con el que le haga la mejor oferta.
- ✓ El cliente quiere estar bien informado de manera oportuna.
- ✓ El cliente espera ser recompensado por su fidelidad.
- ✓ El vendedor necesita información de sus clientes para tomar decisiones adecuadas.²⁷

²⁷BALIDO LEÓN, R. "Del Marketing Relacional a los Sistemas de Gestión de las Relaciones con los Clientes (CRM). Metodologías para su implantación" en *Contribuciones a la Economía*, Nº 82, julio 2007. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/2007b/rbl.htm>

Cuando las empresas empiezan el proceso de remodelación para adaptarse a las nuevas necesidades del cliente, es cuando dan cuenta de la necesidad de replantear los conceptos del marketing e implementar los conceptos del marketing relacional:

- Enfoque al cliente: economía centrada en el cliente.
- Inteligencia de clientes: conocer muy bien al cliente para poder desarrollar productos /servicios enfocados a sus expectativas.
- Interactividad: diálogo entre la empresa y el cliente, en donde el cliente el que dirige el diálogo y decide cuándo empieza y cuando acaba.
- Fidelización de clientes: Es mucho mejor y más rentable.
- Se pasa a desarrollar campañas basadas en perfiles con productos, ofertas y mensajes dirigidos específicamente a ciertos tipos de clientes.
- Personalización: Cada cliente quiere comunicaciones y ofertas que se adapten a él específicamente, por lo que se debe hacer una correcta segmentación de clientes. La personalización del mensaje, en fondo y en forma, aumenta drásticamente la eficacia de las acciones de comunicación.
- Pensar en los clientes como un activo rentable en el medio y largo plazo. El cliente se convierte en referencia para desarrollar estrategias de marketing dirigidas a capturar su valor a lo largo del tiempo.²⁸

El enfoque del proyecto de investigación está orientado hacia una estructuración en el área comercial, esto implica que las estrategias a diseñar o formular están direccionadas a la gestión de las relaciones con los clientes, donde a través de las diferentes relaciones se consiga construir alianzas cliente-empresa duraderos, buscando la comprensión de necesidades, las preferencias individuales y la obtención de valor hacia una fidelización. Por lo tanto, el CRM propone un foco estratégico de la empresa hacia el cliente, es decir, todos los colaboradores de la organización deberán estar alineados hacia el cumplimiento de las expectativas, la satisfacción de las necesidades y la atención del cliente final.

Trilogía de la Calidad de Joseph Juran.

Para Juran²⁹ la calidad la define como la adecuación del diseño del producto seguido del alto nivel de conformidad del producto final, de esta manera Juran plantea la *trilogía de la calidad* el cual considera que dicha teoría debe ser

²⁸VARGAS, Julio Andrés. Estrategia de CRM Customer Relationship Management. [en línea]. <<http://www.gestiopolis.com/estrategia-de-crm-customer-relationship-management/>> [Citado el 2 de Diciembre de 2014].

²⁹MIRANDA GONZÁLEZ, Francisco Javier, CHAMORRO MERA, Antonio y RUBIO LACOB, Sergio. *Introducción a la gestión de la calidad*. Págs. 36-38.

planificada. A continuación se explicara cada uno de los componentes de su teoría:

➤ **Planificación de la Calidad**

Debe haber un acercamiento con los clientes actuales y con los potenciales para conocer sus necesidades y expectativas, las cuales deben ser transferidas al diseño del producto o servicio. Cuando se habla de clientes se distinguen internos (todos los que estén involucrados con el producto dentro de la empresa) y los externos (personas ajenas).

➤ **Control de la Calidad**

Proceso de retroalimentación que se debe realizar en todas las unidades administrativas, con una constante comparación con los objetivos propuestos desde el principio.

➤ **Mejora Continua de la Calidad**

La realización de los cambios necesarios para alcanzar los estándares de calidad más altos de manera oportuna.

A raíz de esto Juran logro identificar y diferenciar los problemas esporádicos de los crónicos, donde el primero se considera catastrófico y debe recibir atención inmediata, mientras que los crónicos ocurren durante un largo periodo, debido a esto, Juran propone que en todos los procesos debe haber una mejora continua capaz de facilitar la toma de decisiones a través de técnicas de control de la calidad y formación.

La teoría de Joseph Juran es de vital importancia ya que nuestra investigación estará enfocada hacia la atención al cliente, el control y el direccionamiento del departamento de ventas, que con ayuda del personal interno se podrá realizar una excelente gestión en los procesos y una retroalimentación del mismo de manera más rápida y eficaz, además del mejoramiento continuo en los procesos de suministro de mercancías y los medios de distribución de los mismos. Se debe llevar a cabo un control de la calidad tanto de proveedores como de los productos a ofrecer.

Fundamentos de Marketing.

KOTLER & ARMSTRONG³⁰ mencionan que el marketing es la estrategia o la función que está directamente relacionada con el cliente la cual busca como

³⁰KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. *Fundamentos de Marketing*. Sexta. Mexico : PRENTICE HALL MEXICO, 2003.

objetivo principal satisfacer todas sus necesidades creando valor agregado otorgando una utilidad como resultado final. El marketing lo fundamentan en tres elementos: valor para el cliente, satisfacción del cliente y calidad. Donde el primero lo definen como la diferencia entre los valores que el cliente obtiene por utilizar un producto y el costo de obtener dicho producto. La satisfacción del cliente obedecerá al desempeño percibido del producto en lo concerniente a la entrega de valor que cumpla con las exigencias y expectativas del cliente. “Los clientes satisfechos vuelven a comprar y comunican a otros sus experiencias positivas con el producto”. El término calidad tiene un gran impacto en el desempeño del producto o servicio el cual relaciona los dos conceptos anteriores, será definido entonces como la ausencia de defectos o cero errores pero más allá de esta definición se centra en la satisfacción del cliente donde todos los integrantes de la organización aportan valor para mejorar constantemente los productos, servicios y procesos aumentando la productividad.

Por otro lado ambos autores mencionan la importancia y el impacto que logran las fuerzas de ventas en las estrategias de marketing directo. “Quienes hacen marketing directo se comunican directamente con los clientes, a menudo de forma individual e interactiva”. Kotler y Armstrong reconocen que es necesario diseñar una estructura que facilite el reclutamiento, la selección, la capacitación, la supervisión y la evaluación de desempeño de todos los vendedores de la empresa, además de implementar una base de datos que contengan toda la información del cliente de manera individual para promover relaciones a largo plazo.

El enfoque de Kotler y Armstrong para nuestro estudio resulta relevante en la medida que podamos analizar el valor individual de los clientes, poder determinar e identificar aquellos que resultan más beneficiosos dirigirse y así aplicar las estrategias comerciales pertinentes (marketing directo) a nuestros servicios para que la interacción cliente-empresa sea más estrecha. También poder estructurar la fuerza de ventas para llevar un control tanto de los vendedores como de los clientes potenciales. Reconocer con planes de bienestar laboral o manejo de incentivos el esfuerzo que cada uno de los vendedores presta para cumplir de manera eficaz las funciones y objetivos propuestos, en ellos está que las ventas y el índice de rentabilidad aumente significativamente, además resulta importante tener a nuestro colaborador conforme y satisfecho en su puesto de trabajo generando un clima laboral tranquilo o apacible, para obtener así la mayor productividad de cada uno de los integrantes, debido a que esto implica que se ofrezca una excelente atención del servicio al cliente.

El Marketing Mix. (Análisis de las 5ps)

De acuerdo con los principios del marketing, es relevante tomar como referencia el análisis del Marketing Mix mencionado por KOTLER & ARMSTRONG el cual lo definen como “el conjunto de herramientas tácticas y controlables que las empresas utilizan para combinar los cuatro factores relevantes del marketing:

Producto, Precio, Plaza y Promoción, logrando así, llevar una respuesta rápida y adecuada al mercado objetivo.”³¹

Según el artículo FUNDACIONCHILE³², además de las “4ps” del marketing y de acuerdo a las exigencias del mercado se hace necesario optar por una quinta “p” la cual se denominó Personal o Post-venta, consiste en analizar el comportamiento del cliente una vez recibido el producto o servicio, desarrollando estrategias enfocadas a la satisfacción del consumidor, a su fidelización o preferencia, basado en la técnica de mejoramiento continuo, generando a su vez propuestas de valor y diferenciación.

Para nuestra investigación es importante reconocer, analizar y profundizar en las variables anteriores para así lograr diseñar estrategias comerciales en busca de la satisfacción de las necesidades del cliente, aumento en las ventas y fortalecimiento de los servicios agrícolas que la empresa oferta. Se hace necesario identificar y especificar los productos o línea de servicios a ofrecer, fijar los precios de acuerdo a las ventajas competitivas que la empresa posee y sobre todo al alto nivel de calidad que existe en el portafolio de productos, además, establecer los puntos de distribución de los mismos, ofreciendo fácil acceso y comodidad al cliente final y por último, comunicar, promover, diseñar actividades o estrategias para que el consumidor o cliente prefiera nuestros servicios. Todo lo anterior hace necesario y pertinente diseñar una estructuración o un modelo gestión comercial que impulse a la compañía al éxito empresarial.

Teoría del Entorno Organizacional.

Dentro de las teorías sobre el análisis del entorno se encuentra el análisis interno y externo de la empresa en el cual se tiene en cuenta la matriz FODA, el diseño de dicha matriz, se le atribuye al consultor y empresario estadounidense Albert S Humphrey, durante la década de 1960, periodo en el que trabajó en el Instituto de Investigación de Stanford, su nombre proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Este método permite autoanalizarse como organización y saber cómo está frente a la competencia a la vez que facilita el diseño de estrategias para mejorar, esto gracias a que incluye factores tanto internos (fortalezas y debilidades), como externos (oportunidades y amenazas). Su efectividad depende de cuán realista y

³¹ OP.CIT Pág., 52

³²FUNDACIONCHILE. Desarrollo proveedores. *LAS 5 P DEL MARKETING: Diseñe su estrategia comercial*. [En línea] [Citado el: 3 de Septiembre de 2015.] <http://desarrolloproveedores.cl/dp/wp-content/uploads/2012/09/Las-5P-del-Marketing-para-estrategia-comercial.pdf?d10dda>.

riguroso se sea a la hora de desarrollarla así como el nivel en el que se es aplicada.³³

Una fortaleza de la organización es algún proceso que ésta realiza de manera efectiva, esto incluye habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos que cuentan con evidencia de competencias. Otro aspecto importante a considerar como una fortaleza es contar con recursos considerados invaluable y la misma capacidad competitiva de la organización en su sector.

Una debilidad se reconoce como una característica que hace débil a la empresa o simplemente una actividad en la que la organización es deficiente, lo que la coloca en una situación vulnerable.

Las oportunidades están conformadas por todas aquellas circunstancias de carácter externo que la organización no puede controlar pero que le favorecen para crecer y/o mejorar y que a su vez permiten el desarrollo de estrategias.

Las amenazas por el contrario, son el conjunto de condiciones externas a la organización que la perjudican en el presente o en el futuro y que esta no puede controlar.³⁴

Análisis de la cadena de valor.

Describe a la organización como un proceso de actividades secuenciales donde se crea valor generando ventajas competitivas. Porter plantea dos categorías diferentes de actividades para entender el análisis de la cadena de valor:

Actividades Primarias: los cuales implican todo el proceso de elaboración o transformación del producto, su comercialización y su seguimiento postventa. Incluyen factores como logística interna, producción, logística externa, marketing y ventas, y servicios.

Actividades de Apoyo: son todas aquellas actividades específicas de cada sector que ayudan a que las actividades primarias se lleven a cabo, involucran factores como: suministro de recursos o materiales, desarrollo tecnológico, gestión del recurso humano e infraestructura.³⁵

Dentro del proyecto de investigación es importante reconocer la cadena de valor de la empresa y a su vez la propuesta de valor dirigida a los clientes con el objetivo de diseñar estrategias comerciales hacia la mejora continua, seguimiento y atención al cliente, evaluando cada uno de los procesos que intervienen en la

³³Professional Academy. Professional Academy's Buzzword Busting. *Marketing Theory Blogs*. [En línea] [Citado el: 3 de Septiembre de 2015.] <http://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---swot-analysis>.

³⁴LA MATRIZ FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas Organizaciones. PONCE TALANCON, Humberto. 1, Mexico: ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA, 2007, Vol. 12.

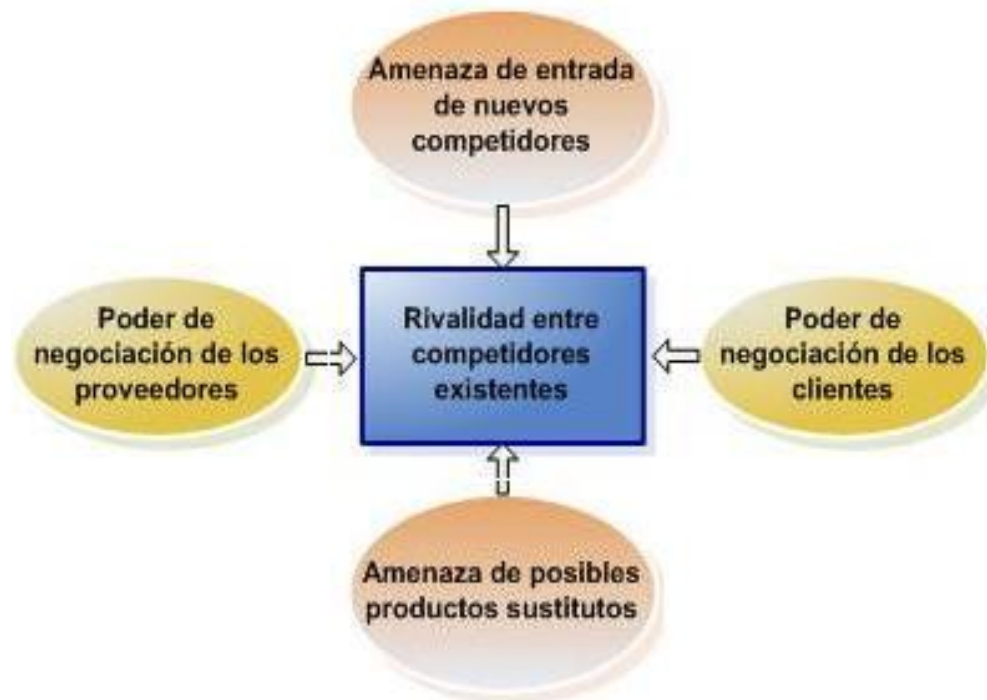
³⁵DESS, G. G. & LUMPKIN, T. (2003). Dirección estratégica. (Primera ed.). Madrid: McGraw-Hill.

comercialización de la línea de servicios, a través de indicadores que permitirán medir el desempeño de cada procedimiento comercial.

Análisis Estructural de las Industrias.

Para complementar la matriz FODA el autor Michael Porter³⁶ menciona que se deben formular una serie de estrategias competitivas que logren relacionar la organización con todo su entorno. La estructura de la industria así como la intensidad de la competencia dentro de la misma dependen de las cinco fuerzas competitivas las cuales definen las fortalezas, la rentabilidad y el posicionamiento dentro de un sector determinado. Dichas fuerzas que describen el entorno competitivo son:

Ilustración 5. Cinco fuerzas planteadas por Porter.



Fuente: Adaptación de Porter.

- Amenaza de entrada de nuevas empresas o competidores: Depende de qué tan fácil sea entrar en el mercado o sector, también hace referencia al declive de beneficios o utilidades de las empresas ya establecidas por la entrada de nuevos competidores.

³⁶PORTER, M. (1982). *Estrategia Competitiva. Tecnicas para el analisis de los sectores industriales y de la competencia*. Mexico: CECSA.

- Poder de negociación de los clientes: Amenazan el sector forzando a que el producto/servicio se oferte a un bajo precio, exigiendo calidad donde no existe diferenciación.
- Poder de negociación de los proveedores: Dada la cantidad o variedad de lo que ofrecen a la empresa, así como las características del servicio, amenazando en subir los precios o disminuir la calidad.
- Amenaza de entrada productos o servicios sustitutivos: La existencia de productos/servicios que tengan la misma funcionalidad, tecnología y precio de los que oferta la organización.
- Rivalidad entre competidores: Juega un papel muy importante el posicionamiento y las estrategias que usa la empresa.

Las cuatro primeras corresponden a factores externos de los cuales no se tiene control, pero al hablar de la rivalidad de los competidores hablamos de factores internos en los que sí podemos influir, para ello Porter identificó siete aspectos de los que las organizaciones pueden hacer uso y tomar ventaja sobre su competencia actual o potencial ellas son: Economías de escala, diferenciación de productos, necesidades de capital, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución, desventaja en costos independientemente de la escala, política gubernamental.

Porter concluye diciendo que “la fuerza o fuerzas más poderosas predominan y son decisivas desde el punto de vista de la formulación de estrategias”.

De acuerdo con la Teoría del Entorno Organizacional, el presente trabajo de investigación será abordado dentro del análisis del microentorno de la compañía, es decir, se utilizará el método de las cinco fuerzas de Porter que facilitará el entendimiento, el análisis y la realización del diagnóstico actual de la compañía enfocada en los procesos de gestión comercial. Es relevante la obtención de información proveniente del sector, de los clientes, la competencia y los proveedores dado que, las fuerzas competitivas contribuyen a la construcción de estrategias encaminadas a crear ventajas comparativas, fidelización y captación de nuevos clientes.

Teoría del Mapa Estratégico.

Robert Kaplan y David Norton³⁷ mencionan que el diseño de una estrategia debe crear valor tanto para los dueños de la empresa como para los clientes. La estrategia tiene diversas perspectivas según los objetivos organizacionales y se debe medir de acuerdo a un modelo de gestión, su aplicación requiere que toda la

³⁷ Kaplan, Robert y Norton, David. *Mapas estrategicos "Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles"*. s.l. : Gestion 2000, 2001.

cadena de valor este alineada y vinculada a la estrategia. En consecuencia, los autores introducen el Cuadro de Mando Integral (CMI) o también llamado Balanced Scorecard, como una herramienta para describir, comunicar o gestionar la estrategia a través de cuatro perspectivas: Financiera, del cliente, del proceso interno y de aprendizaje y crecimiento; en el cual se podían evaluar todos los indicadores y convertir los activos intangibles (conocimiento, relaciones con los clientes innovación, calidad, tecnología e información) en resultados tangibles. Las relaciones causa-efecto entre las cuatro perspectivas facilitan el análisis, la formulación y la descripción de la estrategia hacia su ejecución, a esto se le denomina Mapa Estratégico.

El Mapa Estratégico se basa en cinco principios fundamentales:

- La estrategia equilibra fuerzas contradictorias: Equilibrio entre la reducción de costos a corto plazo con el objetivo de generar rentabilidad en el largo plazo (inversiones).
- La estrategia como una propuesta de valor diferenciada para el cliente: La estrategia debe estar enfocada de acuerdo al segmento de clientes objetivo, generando una propuesta de valor capaz de poder satisfacer las necesidades del cliente.
- El valor se crea mediante procesos internos de negocio: Lo que la empresa espera lograr según los resultados de la perspectiva financiera y del cliente, es decir, utilidad, rentabilidad, fidelización del cliente, crecimiento de mercado, a través de procesos internos como la gestión de operaciones, relaciones con los clientes, innovación y los procesos reguladores y sociales.
- La estrategia debe ser integral: la estrategia debe otorgar un valor estratégico a cada uno de los cuatro procesos internos, ya que cada proceso aporta beneficios en diferentes momentos del tiempo.
- La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles: descripción de los activos intangibles y la finalidad con la estrategia, los cuales no pueden ser medidos pero resultan relevantes para la organización a la hora de ejecutar su estrategia. Los activos intangibles se pueden clasificar en: Capital humano (habilidades, competencias), Capital de información (base de datos, redes, tecnología) y Capital organizacional (cultura, trabajo en equipo, gestión del conocimiento).

Diseñar un modelo de gestión comercial implica la formulación o descripción de las estrategias pertinentes para alcanzar los objetivos propuestos, se hace fundamental el estudio, el análisis, la función y la utilización de la herramienta sugerida por los autores Kaplan y Norton la cual denominan Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard basada en cuatro perspectivas, donde su interrelación conlleva a la ejecución eficaz de la estrategia creando así un Mapa Estratégico, en el que se pueda medir correctamente los indicadores de los resultados, capaz de identificar alternativas de solución a distintos problemas

organizaciones, como lo es, la reducción de costos, calidad en la línea de servicios agrícolas y maximización de la utilidad proveniente de las inversiones realizadas, donde se pueda crear una propuesta de valor para el cliente, además permite alinear o vincular a todos los miembros de la organización hacia la estrategia, facilitando a su vez la toma de decisiones.

Modelo EFQM de Excelencia (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad).

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) fue fundada en 1988, con el apoyo de la Comisión de la Unión Europea y empresas líderes del sector, con el objeto de ayudar a las empresas europeas a ser más competitivas en el mercado mundial³⁸.

El modelo EFQM de la excelencia se fundamenta en los principios de la gestión de la calidad total y basa su desarrollo en la autoevaluación de las organizaciones como método de mejora continua. El modelo propone una revisión por todos los aspectos que pueden determinar los resultados finales para identificar los departamentos de la organización que deben ser potencializadas y aquellas en las que deben implementar acciones de mejora.

El modelo EFQM de la excelencia se caracteriza por su enfoque a los siguientes aspectos:

- Orientación hacia los resultados.
- Orientación al cliente.
- Liderazgo y constancia en los objetivos.
- Gestión por procesos y hechos.
- Desarrollo e implicación de las personas.
- Aprendizaje, innovación y mejora continuos.
- Desarrollo de alianzas.
- Responsabilidad social.³⁹

El modelo EFQM se aplicará en la presente investigación como base para la definición del cuestionario de diagnóstico de la gestión comercial que se aplicará en la empresa objeto de estudio. Del modelo se tomaron los aspectos de autoevaluación relacionados con la identificación de falencias y fortalezas de la gestión comercial, con el fin de diagnosticar y dar continuidad al segundo objetivo específico de proponer herramientas y procedimientos de mejora continua en la organización.

³⁸DIEZ, Eugenio Hidalgo et al. Análisis del cuestionario de diagnóstico del modelo de gestión de la calidad EFQM (European Foundation Quality Management), por el profesorado de un centro de educación primaria. *Cuad. Fac. Humanid. Cienc. Soc., Univ. Nac. Jujuy* [online]. 2000, n.15, pp. 315-321. ISSN 1668-8104.

³⁹MADERUELO FERNANDEZ, J. A. Gestión de la calidad total: El modelo EFQM de excelencia. *Medifam* [online]. 2002, vol.12, n.10, pp. 41-54. ISSN 1131-5768.

1.6.4 MARCO JURIDICO-LEGAL

De acuerdo al plan de desarrollo 2012⁴⁰ – 2015 de la ciudad de Palmira, la alcaldía incluye en su plan, el crecimiento económico sostenible y la competitividad de los sectores económicos de la ciudad, basado en el financiamiento de créditos bancarios y en el plan de fortalecimiento de micro, pequeños y medianos empresa.

La empresa objeto de estudio, se encuentra incluida en el plan de desarrollo, ya que por su número de trabajadores se clasifica como pequeña empresa. COLREMAQ SUGAR CANE S.A se encuentra registrada con su respectivo Número de Identificación Tributaria (NIT) 900255214-9 y su domicilio social ubicado en el Km 6 Cencar vía al Aeropuerto frente a la zona franca del Pacifico.

Objeto Social: dedicada a comercializar repuestos, servicios y maquinaria agrícola a todo el sector agroindustrial.

Según la procedencia del capital: Esta clasificada como una empresa privada, su constitución y funcionamiento provienen de personas particulares (socios).⁴¹

Toda empresa debe actuar bajo una normatividad legal, la cual es fundamental para delimitar el campo de acción de este, a continuación se exponen algunas aplicaciones legales relevantes:

Ley 232 DE 1995 “Por medio de la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales”

Artículo 2: Es obligatorio para el ejercicio del comercio que los establecimientos abiertos al público reúnan los siguientes requisitos:

- Cumplir con todas las normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación expedida por la autoridad competente del respectivo municipio.
- Cumplir con las condiciones sanitarias descritas por la Ley 9ª de 1979.
- Tener matrícula mercantil vigente de la Cámara de Comercio.
- Comunicar respectivamente en las oficinas de planeación la apertura del establecimiento.⁴²

⁴⁰Valle del Cauca, Alcaldía de Palmira (7 de agosto de 2012). Acuerdo No 010, “por medio del cual se adopta el plan de desarrollo del municipio de Palmira, Valle del Cauca, vigencia 2012-2015. Palmira avanza con su gente”. Disponible en: <http://www.palmira.gov.co/plan-de-desarrollo-2012-2015>

⁴¹GUDIÑO y CORAL. *Contabilidad 2000*. 2005.

⁴²[Colombia, Congreso de la República de, Ley 232 de 1995 “Por medio de la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales”](#) 19 de marzo de 2014

Ley 905 de 2004 “Por la cual se modifica la ley 590 del 2000 y se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas”

Mediante los diferentes artículos que componen la ley 905 del 2004 que definen las características de las empresas micro, pequeña y medianas empresas, e induce el incentivo a la creación de nuevas empresas y el fortalecimiento de las existentes mediante políticas y mecanismos que aseguren la competencia de las MIPYMES en el mercado, creando espacios de concertación, condiciones para la aplicación de régimen tributario especial a nivel territorial, y la articulación institucional.

La Ley MIPYME creó el Consejo Superior de la Microempresa y el Consejo Superior de la Pequeña y Mediana empresa, los cuales se convierten en espacios para el desarrollo empresarial. Además estableció incentivos parafiscales con los cuales se reduce los aportes al SENA, ICBF y Cajas de Compensación, durante los tres primeros años de operación y facilita el financiamiento de créditos por medio de entidades financieras y ONG’S especializadas en microcrédito⁴³

CONTRATO DE TRABAJO.

De acuerdo al Art. 23 del Código Sustantivo del Trabajo la empresa contrata su personal basándose en los principios fundamentales del mismo;

Para que haya contrato de trabajo deben existir tres elementos esenciales:

- ✓ Actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo.
- ✓ Continúa subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador.
- ✓ Salario como retribución del servicio.

Una vez reunidos los tres elementos se entiende que existe contrato de trabajo y no deja de serlo por razón del nombre que se le dé ni de otras condiciones o modalidades que se le agreguen.⁴⁴

⁴³ Colombia, Congreso de la Republica (30 de agosto de 2004). Ley 905 del 2004, por medio de la cual se modifica la ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Diario oficial, 45,628, 2 de agosto de 2004 Disponible en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2004/ley_0905_2004.html

⁴⁴ [LEGISLACION COLOMBIANA. 2004. *Código Sustantivo del Trabajo*. Bogotá : LEGIS, 2004.](#)

SOCIEDADES COMERCIALES.

La empresa COLREMAQ SUGAR CANE S.A se encuentra clasificada como una sociedad anónima, que cumple llevando respectivamente el registro mercantil de la estructura de constitución en la cámara de comercio para su funcionamiento y desarrollo de actividades según lo contempla el Art. 116 del C.C. Además, cumple con el mínimo de socios requerido, el cual debe ser superior a cinco accionistas los cuales son: Juan M. Moreno Vásquez, Ricaurte Araujo Sepúlveda, Aicardo Molina Abadía, Ernesto Arango Botero, Martha E. Morales Brito y Jesús E. Moreno Gafaro.

De acuerdo al Art. 451 del C.C, la distribución de utilidades se hará entre los accionistas, aprobados por la asamblea y después de hecha la reserva legal y el pago de impuestos.⁴⁵

⁴⁵ —. 2014. *Decreto 410 DE 1971 "Por el cual se expide el Código de Comercio"*. Bogotá: LEGIS, 2014.

1.7 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.

El presente trabajo se desarrollara bajo una metodología cualitativa y cuantitativa donde se pretende una comprensión holística del diseño de un modelo de gestión comercial planteada.

Investigación cualitativa o método no tradicional: Tiene como objetivo explicar las cualidades, el comportamiento, las razones, el cómo y el porqué del tema investigado. Generalmente se basa en pequeñas muestras utilizando técnicas como cuestionarios, análisis de documentos, autobiografías, relatos, grupos focales, entrevista estructurada y no estructurada.

Para nuestra investigación resulta relevante este método en la medida que podamos identificar las falencias de la estructura comercial, poder realizar un diagnóstico que facilite el análisis de aquellos procesos que no tienen una buena gestión y así formular estrategias de solución encaminadas a mejorar la productividad

Investigación cuantitativa o método tradicional: Su objetivo es la medición de las características del tema investigado. Este método tiende a generalizar los resultados y utilizan instrumentos como la observación, entrevistas, encuestas, grupos focales, etc.

Las entrevistas y las encuestas a realizar facilitaran la investigación encaminada a diseñar un modelo de gestión comercial, consiguiendo identificar fallas a nivel organizacional, reacciones del mercado frente a la línea de servicios agroindustriales ofrecidos y así elaborar indicadores que contribuyan al control, la medición, la retroalimentación y la evolución de los resultados obtenidos.

Se utilizará la investigación aplicada⁴⁶, ya que los autores del presente trabajo aplicaran los conocimientos teórico-prácticos adquiridos en el transcurso de la carrera, buscando dar solución a un problema identificado en la organización objeto de estudio que requiere ser analizado y mejorado.

1.7.1 TIPOS DE ESTUDIO.

El tipo de estudio en el cual nos vamos a basar es exploratorio – descriptivo dadas las características de esta investigación.

Estudio exploratorio:

Se llevara a cabo un estudio exploratorio dado que en la empresa no hay antecedentes acerca de estudios de este tipo.

⁴⁶ LERMA GONZALEZ, HD. Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto. Cuarta Edición. Bogotá D.C. Ecoe ediciones, 2009 (colección educación y pedagogía. Area educación). 194p. ISBN: 9789586486026.

Estudio descriptivo:

Se realizara un estudio descriptivo, en el cual se busca especificar determinados aspectos de una población, en este caso los factores que apuntan a la mejora en la competitividad de la línea de servicios agrícolas, el incremento en las ventas y el análisis de las estrategias de marketing empleadas.

1.7.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.

Población:

La población está conformada por treinta y dos (32) personas que integran el personal de la empresa COLREMAQ SUGAR CANE S.A. así:

Tabla 1. Total de Colaboradores por Area

AREA	COLABORADORES
COMERCIAL	7
CONTABILIDAD Y FINANZAS	4
GERENCIA-SUBGERENCIA	2
LOGISTICA Y SUMINISTROS	5
TALLER	14
TOTAL	32

Fuente: De los autores.

Además un total de quince (15) clientes activos, los cuales son: los ingenios azucareros del valle del cauca y empresas que prestan servicios de cosecha de caña.

Muestra:

No se aplicó la formula estadística para hallar la muestra dado que está se determinó a criterio de los autores por ser una población pequeña.

La primera muestra está conformada por los siguientes colaboradores de la compañía: seis (6) personas pertenecientes al área comercial, un (1) colaborador del área financiera y una (1) persona de la gerencia.

La segunda muestras se conforma por los siguientes clientes más significativos de la compañía: RIOPAILA-CASTILLA, INGENIO DEL CAUCA, INGENIO PROVIDENCIA, EMPRESAS DE SERVICIO PISCANO, INGENIO CARMELITA.

1.7.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

La recolección de datos se realizará por medio de entrevistas que se realizara a la muestra de colaboradores seleccionada, además se utilizaran los grupos focales para ampliación y verificación de la información.

Entrevista: Técnica orientada a establecer contacto directo entre el número de personas entrevistadas con el entrevistador que él consideren que son fuentes de información.

Entrevista Estructurada: Como técnica de recolección de información utilizaremos este tipo de entrevista el cual parte de una serie de preguntas que son previamente elaboradas.⁴⁷

Además se utilizará la técnica de la encuesta para saber el grado de satisfacción del cliente con respecto a las variables del Marketing Mix.

Las entrevistas realizadas se basaron en el formato de preguntas del cuestionario.

Cuestionario: Conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación, sirve como técnica para medir variables.

Para la presente investigación se empleará un cuestionario basado en el modelo EFQM expuesto en la página 47-49, el cual será aplicado a la muestra de colaboradores para diagnosticar las bases y procedimientos de la gestión comercial desde la perspectiva interna de la compañía. En la ilustración No 7, se puede observar las preguntas realizadas y las opciones de respuesta.

⁴⁷ BERNAL TORRES, C.A. Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Segunda Edición. México. Pearson Educación 2006. 304p ISBN 970-26-0645-4

Ilustración 6. Encuesta de Satisfacción del Cliente.

Encuesta de Satisfacción del Cliente.					
COLREMAQ SUGAR CANE S.A					
Valore los siguientes atributos siendo 1 en total desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 indiferente, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo.					
1. ATRIBUTOS DEL PRODUCTO					
	1	2	3	4	5
Calidad del producto o servicio	☐	☐	☐	☐	☐
Presentación del producto o servicio	☐	☐	☐	☐	☐
Atención a garantías	☐	☐	☐	☐	☐
Variedad en los servicios agroindustriales	☐	☐	☐	☐	☐
2. ATRIBUTOS DEL PRECIO					
	1	2	3	4	5
Aplicación de descuentos	☐	☐	☐	☐	☐
Precios competitivos según el mercado	☐	☐	☐	☐	☐
Plazos y formas de pago	☐	☐	☐	☐	☐
3. ATRIBUTOS DE DISTRIBUCIÓN					
	1	2	3	4	5
Eficaces medios de transporte	☐	☐	☐	☐	☐
Contratos en consignación	☐	☐	☐	☐	☐
Cumplimientos en tiempos de entrega	☐	☐	☐	☐	☐
4. ATRIBUTOS DE LA PROMOCIÓN					
	1	2	3	4	5
Aplicación de tele mercadeo	☐	☐	☐	☐	☐
Publicidad llamativa	☐	☐	☐	☐	☐
Efectividad en promociones	☐	☐	☐	☐	☐
5. ATRIBUTOS DEL PERSONAL					
	1	2	3	4	5
Atención a PQRS	☐	☐	☐	☐	☐
Atención a presencial	☐	☐	☐	☐	☐
Servicios post-venta	☐	☐	☐	☐	☐
Capacitación del personal	☐	☐	☐	☐	☐

Ilustración 7. Cuestionario de diagnóstico de gestión comercial.

Cuestionario de Diagnóstico de Gestión Comercial Perspectiva Interna

COLREMAQ SUGAR CANE S.A

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones siendo 1 en total desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 indiferente, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

1. LIDERAZGO

1 2 3 4 5

La empresa tiene definido por escrito su misión y visión.

☐☐☐☐☐

Para la redacción de la misión y visión de la empresa participo desde la alta dirección hasta el personal de base.

☐☐☐☐☐

Existe un esquema de valores definidos y documentados que guían las relaciones de la empresa con nuestros clientes.

☐☐☐☐☐

En la empresa estimulan la fuerza de ventas para que tome decisiones e implemente cambios dentro de los parámetros acordados.

☐☐☐☐☐

La empresa elabora un plan de formación anual atendiendo Las necesidades que se puedan presentar en el desarrollo de las actividades de la fuerza de ventas.

☐☐☐☐☐

2. ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN

1 2 3 4 5

Para la definición de objetivos y estrategias, se analizan Indicadores de previsiones económicas, demografías, políticas, tecnológicas...

☐☐☐☐☐

El futuro de la empresa está documentado formalmente En planes estratégicos, planes de marketing y planes de venta.

☐☐☐☐☐

La empresa recurre periódicamente a estudios de mercado elaborados por otras empresas sobre la situación del sector de actividad.

☐☐☐☐☐

Se tiene en cuenta el análisis del entorno competitivo a: Clientes, proveedores, competencia actual, posibles entrantes en el sector y productos sustitutos.

☐☐☐☐☐

La empresa se marca objetivos de ventas y estos son medidos por indicadores.

☐☐☐☐☐

Se realiza seguimiento a la evolución de los indicadores
Buscando la mejora continua.

☐☐☐☐☐

La empresa tiene claras cuáles son sus ventajas
Competitivas y nuestro posicionamiento (como queremos que nos vea el cliente)

☐☐☐☐☐

3. VENTAJAS COMPETITIVAS O FACTORES DE ÉXITO DE LA EMPRESA.

Calidad en los procesos de fabricación o de prestación
del servicio.

1 2 3 4 5

☐☐☐☐☐

Precios competitivos en comparación al sector que
pertenece la compañía.

☐☐☐☐☐

Buenos plazos de entrega en comparación al sector que
pertenece la compañía.

☐☐☐☐☐

Buenos plazos de entrega en comparación al sector que
pertenece la compañía.

☐☐☐☐☐

Trato personalizado de la fuerza de ventas al cliente

☐☐☐☐☐

Cumplimiento en los tiempos de entrega pactados.

☐☐☐☐☐

4. CALIDAD DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL

Existe una descripción y documentación de los puestos de
trabajo del area comercial, con una especificación clara de requisitos de formación y
experiencia en cada uno de los puestos.

1 2 3 4 5

☐☐☐☐☐

La dirección comercial participa activamente en la formación
de los empleados del area comercial.

☐☐☐☐☐

La dirección comercial al establecer los objetivos de la
Planificación de ventas, establece siempre un sistema de reconocimiento
(gratificaciones, premios, viajes..)

☐☐☐☐☐

5. GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN.

	1	2	3	4	5
La programación de visitas vs visitas realizadas por los asesores se encuentran documentados.	☐	☐	☐	☐	☐
Los mantenimientos predictivos o proyectados de la maquinaria vendida o contratos realizados se encuentran informatizados.	☐	☐	☐	☐	☐
El seguimiento a la gestión de la fuerza de ventas se encuentra documentado y este sirve de base para la evaluación del personal de ventas.	☐	☐	☐	☐	☐
La realización de encuestas periódicas para saber el grado de satisfacción del cliente se encuentra informatizado.	☐	☐	☐	☐	☐
La empresa documenta los requerimientos para la publicidad (documento brief)	☐	☐	☐	☐	☐
La empresa tiene informatizado los indicadores de gestión Comercial (indicador de efectividad en cotizaciones, indicador de efectividad en el cumplimiento de condiciones comerciales.	☐	☐	☐	☐	☐
La empresa documenta y realiza seguimiento a los planes de Acción.	☐	☐	☐	☐	☐
La empresa tiene documentada el procedimiento de la gestión Comercial.	☐	☐	☐	☐	☐
La empresa tiene informatizada la matriz de proyectos O servicios realizados.	☐	☐	☐	☐	☐
La empresa cuenta con un formato donde la gestión comercial Indique al departamento de taller el servicio a realizar (Información para la prestación del servicio)	☐	☐	☐	☐	☐
La empresa tiene informatizada el seguimiento a las cotizaciones presentadas.	☐	☐	☐	☐	☐

1.7.4 FUENTES DE INFORMACIÓN.

Fuentes primarias.

Información suministrada para este estudio a través de estados financieros de la empresa, colaboradores, página virtual y entrevistas realizadas a los implicados en la gestión comercial.

Fuentes Secundarias.

Información obtenida de textos académicos, artículos, sitios web, base de datos de la universidad del valle, tesis e investigaciones de estudiantes de otras universidades.

CAPITULO II.

2. ANALISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DEL ENTORNO.

Para cumplir con el primer objetivo específico se hace necesario aplicar algunos conceptos, principios, fundamentos o métodos relevantes de la teoría del análisis estructural de las industrias. De acuerdo con el enfoque del trabajo de investigación hacia el diseño de un modelo de gestión comercial de la empresa COLREMAG SUGAR CANE S.A orientado a mejorar la competitividad en el área de servicios agroindustriales, se hace necesario realizar un análisis interno desde la perspectiva de las cinco fuerzas propuestas por Porter, donde se describa el comportamiento del sector, se aprecie la demanda del mercado y se identifique las ventajas competitivas de la competencia, teniendo en cuenta los factores diferenciadores del servicio ofrecido y especificaciones con proveedores hacia la calidad de los procesos.

2.1 ANALISIS DEL SECTOR.

SECTOR AZUCARERO.

La industria de la caña de azúcar y el etanol se encuentran ubicados en el Valle del Cauca, compuesto por trece ingenios y más de cuarenta empresas productoras de alimentos, bebidas, licores, energía, papel y cinco plantas de Etanol.

El sector azucarero tuvo un incremento considerable en el tamaño del mercado en el periodo 2008-2009 debido a las exportaciones realizadas de azúcar crudo y blanca, sin embargo cabe resaltar que al iniciar el periodo 2008 hubo un declive en la industria a razón del bajo precio del azúcar en el mercado internacional, a raíz de esto, se aceleró el aumento de los costos de producción.

Actualmente diversas empresas han explorado el negocio del etanol y exportan azúcar refinada con altos estándares de calidad, cumpliendo con las expectativas del mercado internacional logrando aumentar el índice de precios en los productos. Empresas como Manuelita S.A, Mayagüez. Risaralda, Incauca y providencia han superado las ventas y a su vez se basan en los principios de calidad, innovación y mejoramiento continuo creando así, ventajas competitivas. La amenaza de entrada de nueva competencia es baja, ya que se necesita de una fuerte inversión para poder entrar en el sector y poder producir el etanol.

La negociación con los proveedores es baja debido a que los ingenios son propietarios de las hectáreas para cultivar la caña de azúcar.⁴⁸

⁴⁸CRUZ AGUILAR, Pedro.L. Análisis estructural del sector azucarero y el etanol del Valle del Cauca. Cali, Colombia. [ed.] Universidad del Valle. Artes Gráficas del Valle (10 de junio de 2010).

El impacto socioeconómico del azúcar y el etanol en la economía nacional contribuye al PIB en un 0.54 % del total. El sector genera cerca de 36.000 empleos directos y 216.000 indirectos. Se deduce que más de 1 millón de personas dependen de la actividad azucarera, algo así como el 30% de la población del departamento del Valle del Cauca y el 2.4% de la colombiana. La agroindustria azucarera se encuentra comprometida con el medio ambiente llegando a reducir altos grados de contaminación.⁴⁹

Para el año 2013/14 el sector azucarero a nivel mundial presento una desaceleración en cuanto a crecimiento económico debido a decisiones de la reserva federal de los Estados Unidos, lo cual según informes de Asocaña, impactó de manera notoria los precios de todos los commodities, entre ellos el azúcar, pero esta caída de los precios internacionales se da también por la desaceleración en el desarrollo de los mercados de la India y la China en sus índices de demanda de materias primas como consecuencia del bajo crecimiento en la producción de dichos países.

Entre tanto, en Colombia la economía presentó para el periodo de 2013/14 un crecimiento del 4,3% por encima de la tasa de crecimiento y desarrollo económico de América latina con excepción de Perú que presento una tasa del 5,2% y en lo referente al sector agropecuario de Colombia, concretamente el tema de la producción de azúcar, este presenta una tasa porcentual de crecimiento del 2,4% y el Bioetanol un 4,9%.

Pero estos hechos contrastan con la baja en los precios del mercado interno del azúcar ya que el país presento una baja tasa de inflación durante el 2013 de apenas 1,94%, , pero según cifras de Asocaña esta no es una razón por la cual preocuparse ya que se espera un aumento en el consumo y en la demanda del producto en un 2,3% a nivel mundial lo que deja buenas expectativas para la agroindustria azucarera y particularmente al Valle del Cauca como mayor receptor de la inversión en cuanto a caña de azúcar.⁵⁰

SECTOR SERVICIOS.

En el año 2014 se vivencio un crecimiento económico en el sector de servicios de acuerdo a cifras publicadas por la Superintendencia de Sociedades, las cuales superaron las utilidades de \$27 billones con un incremento del 15,9%, sobrepasando los resultados obtenidos en otros sectores como la minería e

⁴⁹ ASOCAÑA. El sector azucarero Colombiano en la actualidad. ASOCAÑA. [En línea] 2012. [Citado el: 2 de Septiembre de 2015.] <http://www.asocana.org/publico/info.aspx?Cid=215>

⁵⁰ Asocaña 2014. Informe Anual. *Aspectos Generales del Sector Azucarero 2013-2014*. [En línea] Mayo de 2014. [Citado el: 29 de Septiembre de 2015.] <http://www.asocana.org/modules/documentos/10572.aspx>.

hidrocarburos. Por lo anterior Colombia brinda diversas oportunidades en cuanto a inversión extranjera se refiere.⁵¹

En el 2015 se publicó un artículo donde Patricio D'Apice, socio director de la firma MAS Equity Partners, menciona que Colombia hace parte de los países atractivos para invertir, ya que comprende con un conjunto de organizaciones con visión, ansiosas de expandir y desarrollar sus mercados. La Firma está interesada en invertir y apoyar a empresas medianas del sector industrial, de servicios, salud y educación, donde la perspectiva de inversión no solo será de capital sino también de asesoría empresarial en un periodo que va desde el año 2016 hasta el 2020, haciendo que el sector crezca competitivamente, esto implica que las empresas deberán adaptarse a los cambios del dólar.⁵²

SECTOR AGROINDUSTRIAL.

De acuerdo al informe de PROEXPORT COLOMBIA para el año 2012 el sector de la agroindustria aportaba el 9% del PIB de la nación, con un aporte del 21% en las exportaciones del país, sector que a su vez generaba para la época ya un 19% del total de empleos en Colombia y destacándose como un sector que sobreviene con la base de ventajas comparativas y de índole competitivo, destacando a su vez, el gran atractivo en el escenario mundial y más ahora que Colombia se perfila como una de las mayores despensas agrícolas en el planeta según la visión del Plan de Ordenamiento Territorial del gobierno Santos.

Vale la pena aclarar que dentro del sector agroindustrial de talla mundial se distinguen los sectores, de la chocolatería, carne bovina, confitería y materias primas anexas; palma, aceites y grasa y ya por último y no menos importante la Camaronicultura, todos estos sectores donde Colombia tiene presencia y un desarrollo y presencia mayor con el pasar del tiempo.

Colombia cuenta con condiciones favorables para el desarrollo de este sector en razón de la posición ecuatorial, lo que permite que la nación cuente con las mejores condiciones de luz solar para el desarrollo de las distintas actividades agrícolas y la diversidad de pisos térmicos con que cuenta la nación hacen mucho más fácil el desarrollo de distintos cultivos, que potencian el crecimiento de las tasas de empleabilidad. De lo anterior podemos agregar también, que el sector azucarero al cual compete esta investigación es uno de los más grandes motores de generación de empleo en la nación y que a su vez contribuye al desarrollo del campo con cifras como las del 23% de los cultivos permanentes (4 millones de

⁵¹ROJAS, Juan Fernando. 2015. ELCOLOMBIANO.COM. *Sector Servicios, el mas rentable*. [En línea] 15 de Mayo de 2015. [Citado el: 29 de Septiembre de 2015.] <http://www.elcolombiano.com/sector-servicios-el-mas-rentable-FH1922623>

⁵²D'APICE, Patricio. 2015. Portafolio.co. *MAS Equity Partners invertirá en el sector de los servicios*. [En línea] 6 de Septiembre de 2015. [Citado el: 30 de Septiembre de 2015.] <http://www.portafolio.co/negocios/sector-servicios-mas-equity-partners-invertira>.

toneladas). Lo cual realza la importancia de este sector y las oportunidades de negocio derivadas del mismo.⁵³

En el año 2014 el panorama para las agroindustrias no fue el mejor, pues las cifras oficiales registran una caída en las exportaciones en un 3%, lo que traduce parte del espectro internacional con relación a la gran incertidumbre que generan los mercados internacionales y la inestabilidad de las distintas bolsas, a su vez esto constituye un gran desafío para las naciones en vía de desarrollo entre ellas la nuestra, quien desde ya le apuesta a distintas estrategias para dinamizar el sector agroindustrial apostándole a la tecnificación del sector y al establecimiento de buenas prácticas.⁵⁴

2.2 ANALISIS DE LA COMPETENCIA.

Los servicios agroindustriales de mantenimiento y reparación de maquinaria agrícola cuentan con una gran demanda en el Valle del Cauca por la diversidad de ingenios azucareros y empresas dedicadas al corte y transporte de caña. Esta demanda crea un escenario de competencia entre los diferentes proveedores que suministran estos servicios agroindustriales, es aquí donde COLREMAQ SUGAR CANE S.A es rodeado de fuertes competidores en los que se destacan empresa como IMPORTADORA EL GRAN TORNILLO y CASA TORO AUTOMOTRIZ.

CASA TORO AUTOMOTRIZ S.A:

Tabla 2. Información Básica CASA TORO AUTOMOTRIZ S.A

Empresa	CASA TORO AUTOMOTRIZ S.A
Situación de la empresa	Activa
Dirección Actual	KM 7 Autopista CALI-YUMBO
Formado Jurídica	SOCIEDAD ANONIMA
Actividad CIU	COMERCIO DE VEHICULOS AUTOMOTORES NUEVOS
Actividad SECUNDARIA	MANTENIMIENTO Y REPARACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES

Fuente: De los autores.

⁵³ PROEXPORT. 2012. PROCOLOMBIA. *Sector Agroindustrial de Colombia* [En línea] 2012. <http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil%20Sector%20Agroindustrial%20Colombiano%20-%202012.pdf>

⁵⁴ ANDI. 2014. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. *Colombia: Balance 2014 y perspectivas 2015*. [En línea] 2014. [Citado el: 29 de Septiembre de 2015.] <http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/Balance%202014%20y%20perspectivas%202015.pdf>.

Historia de CASA TORO AUTOMOTRIZ S.A:

- **1934:** Inicia sus operaciones con una inversión de \$40.000 en la ciudad de Bogotá, comercializando autos Usados logra su posicionamiento en el mercado por ser importadora y comercializadora de automóviles FORD.
- **1938:** Fundación de la Agencia FORD operando en Cúcuta y Venezuela.
- **1954:** Inauguración CASA TORO PUENTE-ARANDA, importación y comercialización de maquinaria agrícola bajo la marca JOHN DEERE, líder en el mercado mundial.
- **1969:** Suspensión de automóviles FORD, concesión de productos Chrysler Colmotores.
- **1974:** Concesión de automóviles RENAULT, participación en el mercado en la ciudad de Bogotá expandiéndose a Ibagué y Villavicencio.
- **1995:** Se retoman las importaciones de la concesión FORD.
- **2000:** Comercialización de vehículos bajo la marca MAZDA.
- **2004:** Importación y distribución de camiones RENAULT, destacados por el alto nivel de calidad y reconocimiento en los mercados potenciales.
- **2005:** Comercialización de la marca VOLKSWAGEN.
- **2007:** la empresa adquiere el 97.21% de acciones de la sociedad Centro Motor S.A
- **2008:** La empresa implementa y formaliza el Sistema de Gestión de la Calidad bajo certificación ISO 9001:2008 con el objetivo de cumplir con las expectativas del cliente, documentar e informatizar las actividades de la organización y aplicación del mejoramiento continuo en todos los procesos administrativos.
- **2010:** Se logró unificar en un solo Sistema de Gestión de Calidad todas las marcas, con el objetivo de establecer un control y una eficiente administración.
- **2014:** Empresa dedicada a la comercialización de automóviles, repuestos, prestación de servicios agroindustriales, maquinaria y complementos con más de 79 años de experiencia en el mercado.⁵⁵

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS:

- Concesionarios: Mazda, Ford, Renault, Renault Camiones, Volkswagen, Casa Toro Usados.
- Línea de servicios Agroindustriales: John Deere.⁵⁶

⁵⁵ CASA TORO AUTOMOTRIZ S.A. www.casatoro.com. [En línea] [Citado el: 15 de Septiembre de 2015.] <http://www.casatoro.com/historia.html#>

⁵⁶ Ibid. [En línea] [Citado el: 15 de Septiembre de 2015.] <http://www.casatoro.com/concesionarios.html>

VENTAJAS COMPETITIVAS:

- ✓ Transferencia de tecnología para optimizar el proceso de mecanización agrícola de los clientes.
- ✓ Técnicos especializados para apoyar a los clientes.
- ✓ Respaldo a las operaciones de los clientes garantizando una excelente calidad, con certificación ISO 9001:2008.
- ✓ Utilización de herramientas de gestión (CMI, Gestión Comercial, TIC) hacia la mejora continua, la satisfacción del cliente e incremento de la rentabilidad.
- ✓ Excelente atención post-venta en la red de talleres, línea de repuestos y accesorios.
- ✓ Gran participación en el mercado Automotriz al contar con suficiente recurso humano, financiero y tecnológico.⁵⁷

IMPORTADORA EL GRAN TORNILLO S.A:

Tabla 3. Información Básica IMPORTADORA EL GRAN TORNILLO S.A

Empresa	IMPORTADORA EL GRAN TORNILLO S.A
Situación de la empresa	Activa
Dirección Actual	CARRERA 5 24 45
Formado Jurídica	SOCIEDAD ANONIMA
Actividad CIU	COMERCIO DE PARTES PIEZAS Y ACCESORIOS PARA VEHICULO AUTOMOTOR
Actividad SECUNDARIA	MANTENIMIENTO Y REPARACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES

Fuente: De los autores.

Empresa familiar que fue fundada por Manuel Antonio Esguerra Vigoya y Micaela Ovalle De Esguerra en el año 1981, ubicada en la carrera 5 No #24-45 B/San Nicolás Cali-Valle, dedicada a la comercialización de repuestos y prestación de servicios agroindustriales de maquinaria y mantenimiento, con más de 30 años de experiencia en el mercado.

VENTAJAS COMPETITIVAS:

- ✓ La empresa cuenta con certificación ICONTEC, bajo la norma ISO 9001:2008, para dar respaldo, confianza, garantía y confiabilidad al cliente en sus operaciones.

⁵⁷ URIBE CHAVARRO, Walter Giovanny. 2015. *Informe Del Proceso Administrativo De Casa Toro Automotriz S.A.*

- ✓ Personal altamente capacitado para desempeñar las funciones de mantenimiento y reparación de maquinaria brindando una excelente atención al cliente.
- ✓ Distribución rápida y eficaz de la línea de productos y servicios cumpliendo con los tiempos de entrega pactados con los clientes.
- ✓ Precios accesibles acorde a las garantías de calidad de los servicios ofrecidos.
- ✓ Tecnología de punta.

PRODUCTOS Y SERVICIOS:

- Partes para maquinaria agrícola, obras civiles y minería en todas las marca: CTP, CASE, VOLVO, WIX, BERCO, MAXIFORCE, PRECISION, BULLDOG
- Línea de servicios agrícolas: diagnóstico de campo, mantenimiento y reparación de maquinaria pesada, stock de partes. Marcas: CASE, VOLVO, JOHN DEERE, KOMATSU, DYNAPAC, CNH.

CLIENTES POTENCIALES DE LA COMPETENCIA:

- Manuelita S.A.
- Ingenio Mayagüez.
- Agroasesorías el Sencerro S.A.
- Ingenio María Luisa S.A.
- Incauca S.A.
- Ingenio Risaralda.
- Rio Paila Castilla.
- Central Tumaco.⁵⁸

2.3 ANALISIS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA EMPRESA COLREMAG SUGAR CANE S.A

Actualmente la empresa objeto de estudio cuenta con tres unidades de negocios; prestación de servicios agroindustriales en maquinaria GAME y JOHN DEERE, comercialización de repuestos en diferentes marcas para el sector agroindustrial y comercialización de maquinaria agrícola marca GAME.

⁵⁸IMPORTADORA EL GRAN TORNILLO S.A. www.grantornillo.com. *Historia, productos y servicios.* [En línea] [Citado el: 15 de Septiembre de 2015.] <http://www.grantornillo.com/productos.html>.

VENTAJAS COMPETITIVAS:

- Constante renovación tecnológica y actualización de los servicios ofrecidos en busca de la satisfacción de necesidades y cumplimiento de exigencias del cliente.
- Distribuidora exclusiva de la marca GAME.
- Facilidades o formas de pago en la oferta de los servicios agroindustriales
- Programa de mantenimiento WMS (Web Maintenance Services) capaz de ofrecer un servicio integral a los clientes.
- Personal calificado para el mantenimiento, montaje y adecuación de los servicios ofrecidos.

2.3.1 SERVICIOS AGROINDUSTRIALES. (Unidad de negocio Objeto de Estudio)

Entre los servicios agroindustriales que ofrece COLREMAQ SUGAR CANE S.A se encuentran:

- ✓ Reparación y/o mantenimiento de motores diésel bajo un servicio personalizado.
- ✓ Reparación y/o mantenimiento de componentes hidráulicos, bombas, motores, válvulas, cilindros, suministro de mangueras. Los siguientes componentes hidráulicos: Bomba de marcha alzadoras, cosechadoras de caña, Motores de marcha cosechadoras de caña, alzadoras.
- ✓ Reparaciones estructurales de chasis y ajustes de componentes mecánicos de máquinas.
- ✓ Reparación y mantenimiento de cajas de base, implementos agrícolas y elevadores de cosechadora de caña.
- ✓ Asistencia técnica en diagnóstico de fallas y operación de equipos.
- ✓ Acompañamiento en la entrega de equipos tanto nuevos como reparados.
- ✓ Suministro de mano de obra especializada, técnica para laborar dentro de las instalaciones del cliente. (COLREMAG SUGAR CANE S.A, 2015)
Véase anexo 1. Página 124. Ficha técnica reparación motor John Deere 6090

Ilustración 8. Servicios agroindustriales.



Fuente: COLREMAQ SUGAR CANE S.A

2.3.2 COMERCIALIZACIÓN DE REPUESTOS.

COLREMAQ SUGAR CANE S.A es una empresa multimarca que cuenta con una amplia gama de repuestos, para el mantenimiento y reparación de maquinaria agrícola en todos sus componentes como lo son: chasis, sistema de combustible, admisión de aire, refrigeración, lubricación, sistema hidráulico y todo lo referente a transmisión (ruedas, caja de cambios, reducciones, dirección, frenos, etc.), buscando brindar soluciones integrales a los diferentes clientes. La comercialización de repuestos se encuentra respaldada por marcas como PREMIER, PRATCO, IMAL, DURAFACE, IMECOL, COLREMAQ INC y GAME.

Ilustración 9. Marcas representadas.



Fuente: COLREMAQ SUGAR CANE S.A

ALGUNAS MARCAS:

GAME: Empresa americana de tractores de alta resistencia para largas horas de trabajo en corte de caña. En la siguiente ilustración se observan algunos repuestos de esta marca.

Ilustración 10. Servo transmisión de tractor GAME



Fuente: COLREMAQ SUGAR CANE S.A

PREMIER: Marca líder en el suministro de repuestos y accesorios para la conexión de vagones (tren cañero), como acopladores (ganchos), argollas, patines, carcasas frontales, ensambles Bisagra y accesorios (conjuntos de partes de reemplazo, medidores de desgaste, guías lanza, puntos de conexión de cadenas de seguridad, entre otros).

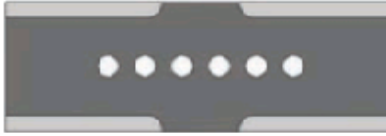
Ilustración 11. 100 SAF Gancho reductor de holgura.

	⚙️ ESPECIFICACIONES	
	Peso bruto máximo del remolque	100,000 lb (45,359 kg)
	Capacidad máxima vertical	18,000 lb (8,164 kg)
	Capacidad límite del seguro	20,000 lb (9,071 kg)
	Sección transversal máxima del ojo	1 11/16 pulg. (43 mm)
	Diámetro interior mínimo del ojo	2 3/8 pulg. (60 mm)
	Peso de la unidad	28.3 lb (12.8 kg)

Fuente: Premier

PRATCO: Compañía Australiana líder en la fabricación cuchillas de corte para maquinas cosechadora de caña y pasto.

Ilustración 12. Cuchilla Cortadora de Caña BCM129

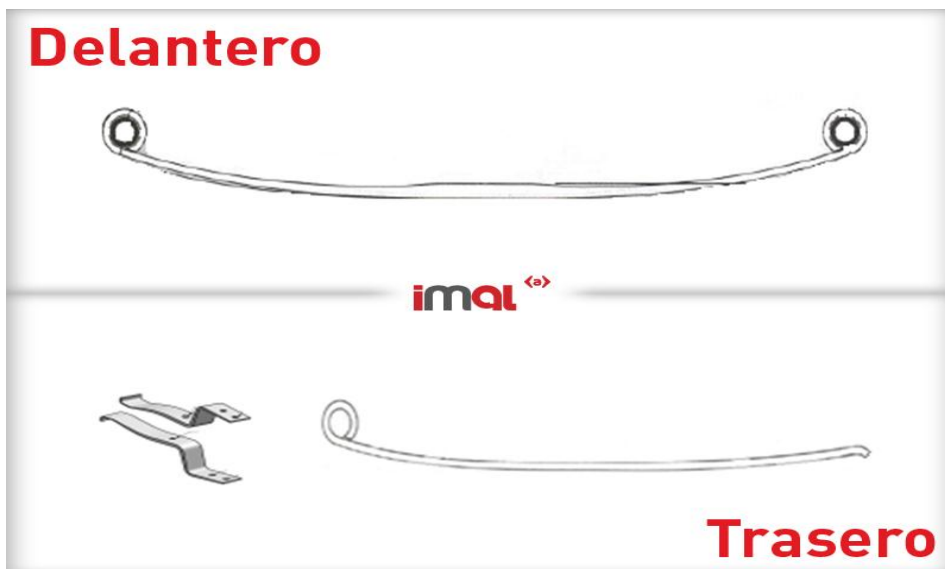


Ref No	Cant. Filo	Filo Ancho mm	Longitud mm	Ancho mm	Espesor mm	Cant. Agujeros	Agujeros Diámetro mm	Distancia Agujeros mm
BCM129	4	10-12	267	90	6	6	14.6	25.4
BCM229	6	10-12	267	90	6	4	14.6	25.4

Fuente: COLREMAQ SUGAR CANE S.A

IMAL: Es una empresa del grupo Chaidneme, dedicada a la fabricación de resortes de ballesta parabólica y partes de suspensión.

Ilustración 13. Resorte Parabolico 59B4001PB



Fuente: IMAL

2.3.3 COMERCIALIZACIÓN DE MAQUINARIA.

En las marcas que comercializa la compañía se pueden resaltar: GAME y JOHN DEERE, en productos como: Alzadoras, Cosechadoras, Tractores articulados.

Ilustración 14. Comercialización de maquinaria agrícola



Fuente: COLREMAQ SUGAR CANE S.A

Tractor Articulado GAME 77 ATX DE 185/225 HP:

Peso en vacío: 19,000-22,000 libras (8,620-9,980 kg).

Distribución: 58 % Eje delantero, 42 % Eje trasero.

Directivo de neumáticos: 23.1x34.

Radio de giro Interior: 133" (3378 mm).

Radio de giro SAE: 228" (5791 mm).

Despeje de Radio: 240" (6,096 mm).

Tractor Articulado GAME 85 ATX DE 240 HP:

Peso en vacío: 28,000-32,000 libras, (12,700-14,515 kg).

Distribución: 58 % Eje delantero, 42 % Eje trasero.

Radio de giro Interior: 116" (2.946 mm).

Radio de giro SAE: 211" (5.359 mm).

Liquidación Radio: 223" (5.664 mm).

Tractor Articulado GAME 87 ATX DE 260/275 HP:

Peso en vacío: 28,000-32,000 libras (8,620-9,530 kg).

Distribución: 58 % Eje delantero, 42 % Eje trasero.

Radio de giro Interior: 102" (2591 mm).

Radio de giro SAE: 220" (5588 mm).

Despeje de Radio: 246 " (6249 mm).

Alzadora GAME 4700 LX de 225 HP:

Motor estándar: John Deere 6068 T 185 CV (138 KW) @ 2400 RPM.

Peso: 484 libras-pie (656 NM) @ 1400 RPM.

Sistema de inyección mecánica, filtro de aire de doble etapa en seco con servicio de indicador y prefiltro. Velocidades hidrostáticas de alta resistencia.

Separador de combustible/ agua con filtro de combustible secundario.

Grandes radiadores y enfriadores de aceite tropicales, montados en aisladores de goma, 6 aletas/espaciamento.

Las cuatro ruedas están alimentados a tiempo completo: Gama baja velocidad = 0 a 8,7 mph / 0 a 14 kilómetros por hora, Gama alta velocidad = 0 a 18,6 mph / 0 a 30 kilómetros por hora.

2.4 ANALISIS DE LOS CLIENTES

Mercado objetivo: COLREMAQ SUGAR CANE S.A tiene dirigidos sus productos y servicios especialmente a los ingenios azucareros del valle del cauca. En la ilustración 15, se puede observar los diferentes clientes de la compañía.

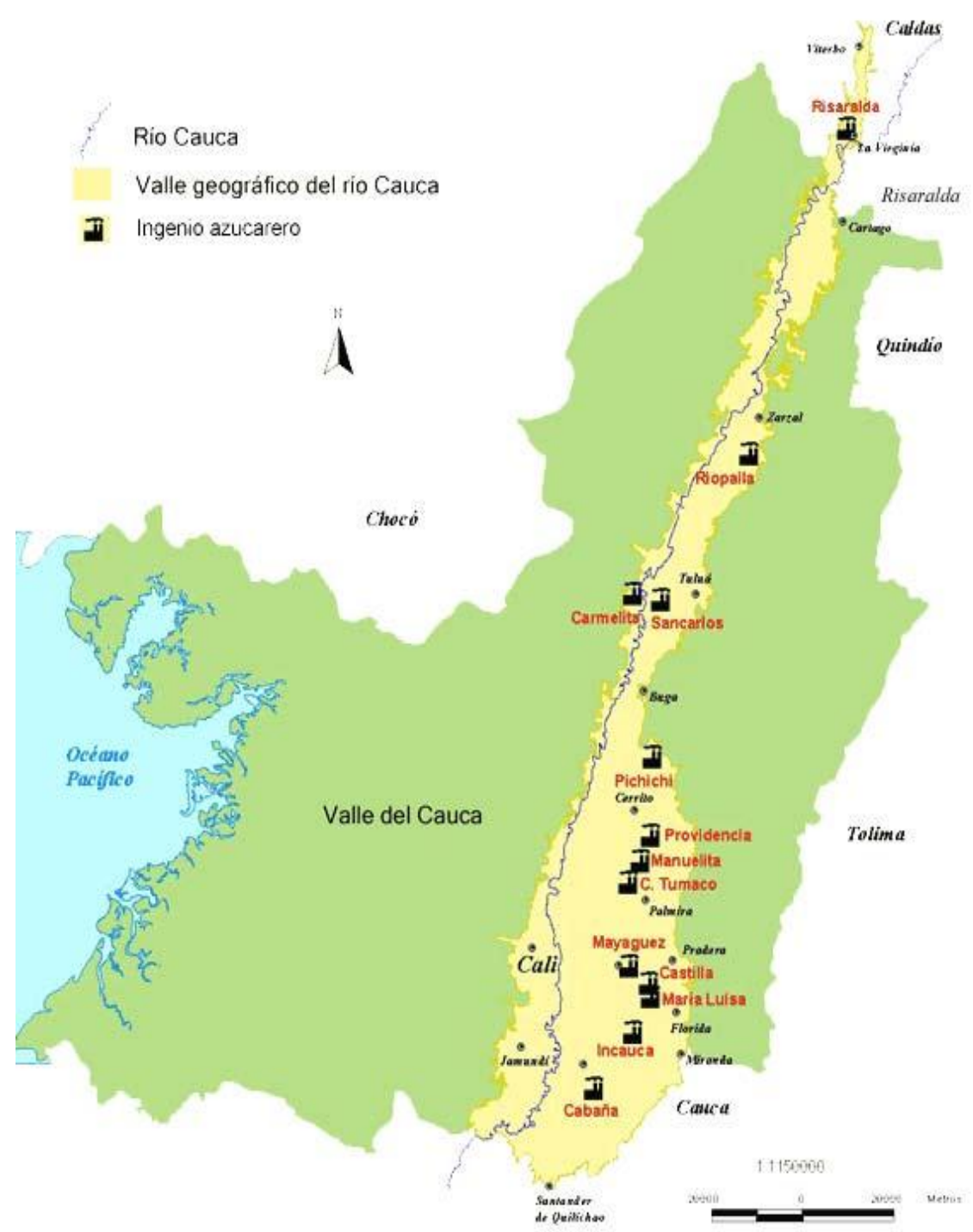
Ilustración 15. Algunos Clientes de COLREMAQ SUGAR CANE S.A



FUENTE: COLREMAQ SUGAR CANE S.A

Ubicación geográfica: COLREMAQ SUGA CANE S.A se encuentra ubicada en el municipio de Palmira, Valle del Cauca en la dirección km 6 vía Aeropuerto-Cencar. La empresa cuenta con una ubicación estratégica, debido a que se encuentra relativamente cerca a la mayoría de sus clientes. Además está ubicada en un lugar muy transitado por el mercado objetivo, colaboradores de empresas del municipio de Yumbo, Rozo y la ciudad de Cali, también es concurrido por turistas que se desplazan al aeropuerto, permitiendo así reconocimiento de la marca y productos que ofrece la compañía.

Ilustración 16. Ubicación de ingenios azucareros en el Valle del Cauca



Fuente: Cenicaña

Necesidades de los clientes: la necesidad de los ingenios azucareros respecto a la actividad económica de la compañía, es contar con proveedores especializados en actividades relacionadas con la preparación y mantenimiento de terrenos, así como la producción y transporte de caña de azúcar, comprometidos con el crecimiento de la región. Por ende, los proveedores de los ingenios deben contar con estándares de calidad y programas de mejoramiento continuo, como avances tecnológicos, capacitación técnica y cultura de servicio⁵⁹.

Proceso de compra del cliente: La forma de comprar de los ingenios actualmente se realiza de la siguiente forma:

- Todo proveedor debe estar en inscripto en el maestro de proveedores con su documentación actualizada para ser invitado a cotizar.
- El comprador envía la invitación a cotizar al e-mail registrado por el proveedor, con las especificaciones precisas de la obra o servicio requerido, a los Proveedores mejor calificados.
- Se adjuntan anexos electrónicos cuando se requieran: Planos, Artes, Fichas Técnicas, etc.
- De ser necesario se programa cita con los proveedores invitados, para verificar las condiciones técnicas de la obra o servicio.
- Las ofertas deben diligenciarse de manera completa y como se describe en el formato de la invitación a cotizar que envía el cliente, y deben ser enviados por correo electrónico, antes de la fecha límite.
- Las respuestas ex temporáneas serán devueltas sin considerarse.
- Si necesita un mayor tiempo para presentar la propuesta, debe informarlo al usuario solicitante antes de la fecha límite para su aprobación.
- Después de recibir las ofertas se realiza un comité de compras para la aprobación de compra y asignación del servicio.
- Se envíe el pedido de servicio al proveedor que haya ganado la oferta, para que inicie la ejecución.

Ingresos operacionales de los clientes: Es significativo conocer el crecimiento de los clientes, para así analizar el volumen de las operaciones y realizar estrategias de mercado. En el grafico 3 (pág., 67), se puede observar la posición

59RIOPAILA-CASTILLA, *relación con proveedores de servicios*. En línea. Citado (20 de septiembre de 2015).

https://www.riopaila-castilla.com/index.php?option=com_content&view=article&id=86&Itemid=96

de los principales clientes de COLREMAQ SUGAR CANE S.A según el ranking de empresas exitosas del Valle del Cauca.

Grafico 3. Ingresos Operacionales por Ingenio Azucarero.



Fuente: Ranking de empresas exitosas. El país.

Todos los clientes de una empresa son importantes, debido a que en cualquier momento ellos pueden incrementar las ventas o generar un flujo de dinero a la compañía, se sugiere categorizar los clientes como se observa en la Tabla No 4, identificando cuáles de ellos requieren un mayor apoyo de la fuerza de ventas por el volumen de sus operaciones.

Tabla 4. Ingresos Operacionales por Ingenio Azucarero.

Puesto 2014	Puesto 2013	Razón social	Ingresos operacionales 2014
16	16	INGENIO DEL CAUCA S A	743.326,00
17	18	RIOPAILA CASTILLA S.A.	737.362,00
28	26	INGENIO PROVIDENCIA S.A.	536.355,00
34	31	MANUELITA S A	497.802,00
40	36	MAYAGUEZ S.A.	435.348,00
64	71	INGENIO PICHICHI S.A.	203.028,00
115	128	INGENIO CARMELITA S.A.	113.530,00
141	120	INGENIO SANCARLOS S.A.	89.357,00
286	357	INGENIO MARIA LUISA S A	37.057,00

*Cifras expresadas en millones de pesos

Fuente: Ranking de empresas exitosas. El País.

2.5 ANALISIS DE LOS PROVEEDORES.

COLREMAQ SUGAR CANE S.A, cuenta con un grupo de proveedores clasificados por los servicios prestados. En la tabla No 5, se evidencia los proveedores más representativos.

Tabla 5. Proveedores de COLREMAQ SUGAR CANE S.A

CATEGORIA	PROVEEDORES
ELECTRICOS	El Comercio Eléctrico, Eléctricos Agromotriz, Partes Eléctricas de Occidente
HIDRAULICOS	Imecol, Mangueras Industriales
REPUESTOS O PARTES PARA MAQUINARIA	Tractocad, Agro Companies, Game, Colremaq Inc
FINANCIAMIENTO DE OPERACIONES	Banco AV Villas, Banco de Bogota
PAPELERIA Y CAFETERIA	Redox, La Tienda del Aseo

Fuente: De los autores.

La empresa espera de sus proveedores:

- ❖ Alta Calidad en el Producto: Para asegurar que el producto final entregado al cliente cuente con altos estándares de calidad y así evitar reprocesos y reclamos por no cumplir las expectativas del cliente.
- ❖ Seriedad y Compromiso: COLREMAQ SUGAR CANE S.A espera que sus proveedores cumplan con los acuerdos estipulados en las negociaciones realizadas, para así evitar retrasos y aumentos de costos en la operación.
- ❖ Facilidades de Pago: La compañía realiza negociaciones con sus proveedores buscando obtener plazos de pago que benefician la operación y recuperación de flujo de efectivo. Con un 90% de los proveedores se sostienen plazo de pagos a 60 días.
- ❖ Precios Razonables: Que los precios ofertados por los proveedores se encuentren acorde a la calidad requerida.

CAPITULO III.

3. DIAGNOSTICO DE LA GESTIÓN COMERCIAL.

Aplicando los conceptos de la teoría del Entorno Organizacional y de acuerdo al informe de gestión⁶⁰ de la compañía perteneciente al año 2014 presentado a los accionistas y el estudio realizado en campo, se especifica algunos aspectos relevantes que sucedieron en el año 2014 del cual se puede obtener un análisis situacional FODA que logre identificar posibles estrategias para mejorar procesos comerciales en el área de servicios agroindustriales.

3.1 FODA DE LA GESTIÓN COMERCIAL

Tabla 6. FODA de la Gestión Comercial.

DEBILIDADES	• La compañía presenta deficiencias a nivel organizativo y estructural en la prestación de ventas, ya que carece de un modelo de gestión comercial que pueda brindar las pautas para la prestación estandarizada y de calidad en la comercialización de los productos o líneas de servicios agroindustriales que oferta la empresa a sus clientes. • No se lleva a cabo un control detallado de las cotizaciones que hacen los clientes. • No se cuenta con la acreditación y certificación de la norma ISO 9001 de calidad. • El personal no está altamente capacitado para desempeñar funciones y prestar la debida atención al cliente. • No se llevan a cabo indicadores de gestión que permitan medir la productividad de los procesos en el área comercial. • No se desarrollan planes de seguimiento que permitan tomar acciones preventivas a fallas del proceso comercial. • El personal no se encuentra integrado con la visión de la organización, es decir, existe un desconocimiento de los objetivos a cumplir y de las metas a alcanzar. • No se desarrollan planes de bienestar laboral que motiven a la fuerza de ventas a cumplir con sus objetivos.
AMENAZAS	• La notable presencia y llegada de nuevos competidores y proveedores de servicios afines a los prestados por esta organización. • La alta velocidad de mejoras que sufre el sector agrícola en

⁶⁰ HORWATH, Crowe. 2014. *Informe a la Asamblea general de accionistas 2014*. Cali : s.n., 2014.

	materia de tecnologías. • Empresas certificadas por las debidas normas de calidad ofreciendo garantía, confianza, seguridad, atención, mejora, mantenimiento y reparación de cada uno de sus productos y servicios.
FORTALEZAS	• La constante renovación tecnológica y actualización de los productos y servicios prestados por la compañía con miras hacia las necesidades de clientes externos e internos. • La compañía goza de ser la distribuidora exclusiva de marcas ampliamente reconocidas en el sector azucarero, marcas entre las cuales destacamos a GAME. • Alianzas estratégicas con diversas empresas reconocidas en el sector con el fin de brindar soluciones integrales a los clientes, agregando valor a la línea de servicios agrícolas.
OPORTUNIDADES	• La posible entrada de la compañía como proveedora de nuevos clientes con necesidades a fines a la gama de productos y servicios que se ofertan. • La constante adecuación de normas legales que obligan a los ingenios azucareros a mantener una producción limpia, producción que solo es posible con maquinaria de última generación la cual puede proveer la compañía COLSUGAR S.A. • Lograr una posición en el mercado en la región de los Llanos Orientales y en los ingenios del Valle del Cauca en la modalidad de póliza de mantenimiento (WMS) ofreciendo un servicio integral a los clientes. • Consolidación del programa de mantenimiento WMS (Web Maintenance Services) que permitirá mantener a la compañía competitiva dentro y fuera del sector Vallecaucano.

Fuente: De los autores.

Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades):

- ❖ Promocionar la marca GAME a través de herramientas o técnicas de mercadotecnia capaces de llevar a cabo la identificación, la satisfacción y la fidelización de nuevos clientes.
- ❖ Brindar soluciones integrales a los clientes a través del programa Póliza de Mantenimiento, facilitando la relación cliente-empresa mediante un proceso de informatización de datos y control de la información resultante de dicha relación.

Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades):

- ❖ Sensibilizar al personal hacia el logro de la visión de la organización en donde cada colaborador deberá conocer las funciones del cargo a desempeñar, basados en procedimientos comerciales que facilitarán la gestión, el control y el mejoramiento del área comercial.
- ❖ Desarrollar las competencias de la fuerza de ventas hacia el mejoramiento de la atención al cliente y seguimiento post-venta.

Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas):

- ❖ Implementar herramientas de la Gestión de la Calidad para brindar confianza y credibilidad al cliente en razón a sus operaciones, bajo un debido proceso de gestión comercial enfocado a fidelizar los agentes del mercado (clientes, proveedores).
- ❖ Ofrecer facilidades o formas de pago a los clientes en la adquisición de los servicios agroindustriales con el objetivo de crear ventaja competitiva en el sector, garantizando un posicionamiento en el mercado beneficioso.

Estrategias DA (Debilidades-Amenazas):

- ❖ Realizar seguimiento a las cotizaciones adjudicadas para lograr reducir el nivel de quejas, reclamos o peticiones emitidas por el cliente.
- ❖ Desarrollar una metodología de mejoramiento y seguimiento a los procesos comerciales, facilitando la medición de indicadores de rendimiento, identificando posibles fallas en el proceso y evitando pérdidas en la participación del mercado debido al alto nivel de competitividad del sector agroindustrial.

3.2 DIAGNOSTICO DESDE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE DE LA GESTIÓN COMERCIAL.

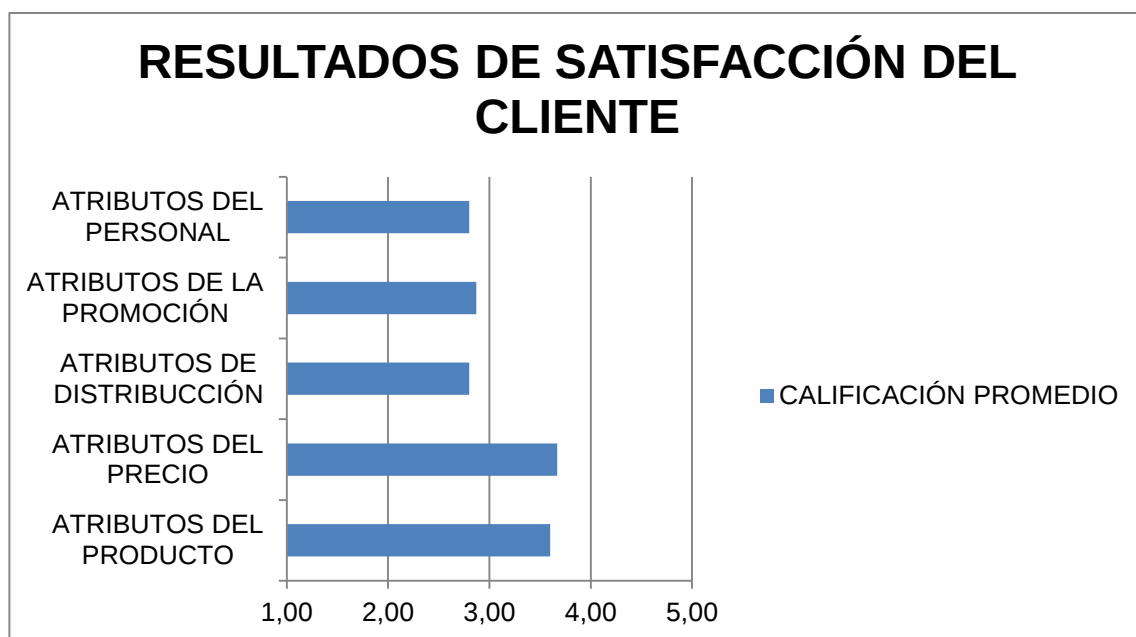
Con el fin de desarrollar el segundo objetivo específico del proyecto de investigación, se hace necesario identificar a través de la encuesta de Satisfacción del Cliente (ver página 45) la percepción del comprador respecto a las actividades de gestión comercial que realiza COLREMAQ SUGAR CANE S.A, con el fin de detectar las falencias y fortalezas de la compañía.

Para identificar la percepción del cliente se hizo necesaria la aplicación de una encuesta a cinco (5) clientes según los elementos definidos por la mezcla del marketing mix. La encuesta trató de cinco etapas y diecisiete preguntas donde se evaluó los atributos del producto, del precio, la distribución, la promoción y del personal. Las afirmaciones constan de tipo de respuesta cerrada, donde las alternativas de repuestas fueron, uno (1) en total desacuerdo, dos (2) en desacuerdo, tres (3) indiferente, cuatro (4) de acuerdo, cinco (5) Totalmente de acuerdo.

La encuesta se aplicó por medio de la herramienta e-encuesta vía web para ser contestada con mayor sinceridad y transparencia por la muestra de clientes seleccionada.

Después de la aplicación de la encuesta se obtuvieron los siguientes resultados por las etapas evaluadas:

Gráfico 4. Resultados de la encuesta de satisfacción del cliente.



Fuente: De los autores

De acuerdo a los resultados de satisfacción del cliente contemplados en el gráfico 4 se puede analizar que la empresa COLREMAG SUGAR CANE S.A no cumple favorablemente con las expectativas del cliente. En la etapa de Distribución se obtuvo una calificación promedio de 2,8 puntos que es relativamente baja, donde se identificó una deficiencia en el proceso de entrega de los diferentes servicios y en la mayoría de éstos se presentaron quejas por demoras o tardanzas perjudicando la imagen corporativa de la empresa. De igual manera los atributos de promoción y del personal arrojaron resultados relativamente bajos con calificaciones promedio de 2,87 y 2,80 puntos respectivamente, demostrando que

la empresa objeto de estudio carece además, de estrategias de mercadeo encaminadas a promover y dar reconocimiento de los servicios que se ofertan.

El personal involucrado dentro de la gestión comercial no se encuentra debidamente capacitado en el tema de atención al cliente, además los seguimientos postventa no se llevan a cabo, perjudicando la competitividad de la compañía.

Sin embargo cabe resaltar que los atributos del precio y del producto presentaron una calificación promedio de 3,67 y 3,60 puntos, que no es significativamente alto o bueno, pero cumplen o satisfacen las expectativas del cliente, donde el factor diferenciador del atributo precio se resalta en las facilidades o las formas de pago que la empresa COLREMAG SUGAR CANE S.A brinda a sus clientes. De acuerdo a los atributos del producto se puede evidenciar que los clientes están conformes con las especificaciones de los servicios, la calidad y la garantía del mismo, manifestando preferencia en la variedad de los servicios agroindustriales.

Tabla 7. Resultados de la encuesta de satisfacción del cliente.

ATRIBUTOS EVALUADOS	CALIFICACIÓN PROMEDIO
ATRIBUTOS DEL PRODUCTO	3,60
ATRIBUTOS DEL PRECIO	3,67
ATRIBUTOS DE DISTRIBUCIÓN	2,80
ATRIBUTOS DE LA PROMOCIÓN	2,87
ATRIBUTOS DEL PERSONAL	2,80

Fuente: De los autores.

Para la obtención de la calificación promedio de cada etapa de la encuesta se hizo una tabulación de las preguntas correspondientes a las diferentes etapas, donde se relaciona las opciones de respuesta, la frecuencia de elección de estas y el número de personas encuestadas (cinco) lo que permitió la realización de la media aritmética o promedio según la siguiente formula.

Por pregunta:

W: Opción de respuesta.

X: Media Aritmética.

x: Frecuencia para la opción de respuesta.

N: número de personas encuestadas

$$X = \frac{W1 \cdot x1 + W2 \cdot x2 + W3 \cdot x3 + W4 \cdot x4 + W5 \cdot x5}{N}$$

Por atributos:
$$\underline{X} = \frac{X1+X2+X3+X4+X5}{\text{Total preguntas}}$$

Tabla 8. Resultados etapa No 1. ATRIBUTOS DEL PRODUCTO.

1. ATRIBUTOS DEL PRODUCTO	1	2	3	4	5	Media Aritmética
Calidad del producto o servicio	0%(0)	0%(0)	40%(2)	60%(3)	0%(0)	3,60
Presentación del producto o servicio	0%(0)	0%(0)	60%(3)	40%(2)	0%(0)	3,40
Atención a garantías	0%(0)	0%(0)	60%(3)	40%(2)	0%(0)	3,40
Variedad en los servicios agroindustriales	0%(0)	0%(0)	20%(1)	60%(3)	20%(1)	4,00
Calificación promedio ATRIBUTOS DEL PRODUCTO						3,60
Total respondientes						5,00

Fuente: De los autores.

Conclusión ATRIBUTOS DEL PRODUCTO:

Según la perspectiva del cliente en la variable atributos del producto, se obtuvo un promedio de 3.60 sobre cinco, lo cual indica que los atributos relacionados con el producto son buenos mas no excelentes, esto quiere decir, que se puede mejorar por medio de un control de calidad y mejoramiento continuo de la línea de servicios agroindustriales. Sin embargo cabe destacar que la empresa cuenta con una amplia variedad de servicios agroindustriales, lo cual la hace competitiva en el mercado.

Tabla 9. Resultados etapa No 2 ATRIBUTOS DEL PRECIO.

2. ATRIBUTOS DEL PRECIO	1	2	3	4	5	Media Aritmética
Aplicación de descuentos	0%(0)	0%(0)	60%(3)	40%(2)	0%(0)	3,40
Precios competitivos según el mercado	0%(0)	40%(2)	0%(0)	40%(2)	20%(1)	3,40
Plazos y formas de pago	0%(0)	0%(0)	0%(0)	80%(4)	20%(1)	4,20
Calificación promedio ATRIBUTOS DEL PRECIO						3,67
Total respondientes						5,00

Fuentes: De los autores.

PRECIO:

El atributo que más influye en la buena calificación de esta etapa son los plazos y las formas de pago, ya que la compañía ofrece plazos de pago hasta 60 días y forma de pago a crédito, otorgando además descuentos por pronto pago.

Tabla 10. Resultado etapa No 3. ATRIBUTOS DE LA DISTRIBUCCION.

3. ATRIBUTOS DE DISTRIBUCCION	1	2	3	4	5	Media Aritmética
Eficaces medios de transporte	0%(0)	0%(0)	60%(3)	40%(2)	0%(0)	3,40
Contratos en consignación	0%(0)	20%(1)	60%(3)	20%(1)	0%(0)	3,00
Cumplimientos en tiempos de entrega	20%(1)	60%(3)	20%(1)	0%(0)	0%(0)	2,00
Calificación promedio ATRIBUTOS DE DISTRIBUCCION						2,80
Total respondientes						5,00

Fuente: De los autores.

DISTRIBUCCION:

La forma en que la empresa distribuye sus servicios hacia el cliente final no es tan eficaz, debido a que cuentan con poco transporte para suplir la demanda existente por ende, se refleja un alto incumplimiento en los tiempos de entrega pactados con los clientes, presentándose quejas y reclamos exigentes por parte de ellos, perjudicando la imagen de la empresa.

Tabla 11. Resultado etapa No 4 ATRIBUTOS DE LA PROMOCION

4. ATRIBUTOS DE LA PROMOCION	1	2	3	4	5	Media Aritmética
Aplicación de tele mercado	0%(0)	40%(2)	40%(2)	20%(1)	0%(0)	2,80
Publicidad llamativa	0%(0)	40%(2)	20%(1)	40%(2)	0%(0)	3,00
Efectividad en promociones	0%(0)	40%(2)	40%(2)	20%(1)	0%(0)	2,80
Calificación promedio ATRIBUTOS DE PROMOCION						2,87
Total respondientes						5,00

Fuente: De los autores.

PROMOCION:

La empresa no realiza estrategias de mercadeo orientadas a atraer nuevos clientes y promocionar los productos, debido a que solo existe un reconocimiento de marca por el grupo de empresas en el sector al que esta pertenece, por ende la mala calificación en este atributo.

Tabla 12. Resultado etapa No 5. ATRIBUTOS DEL PERSONAL.

5. ATRIBUTOS DEL PERSONAL	1	2	3	4	5	Media Aritmética
Atención a PQRS	0%(0)	40%(2)	20%(1)	40%(2)	0%(0)	3,00
Atención a presencial	0%(0)	20%(1)	80%(4)	0%(0)	0%(0)	2,80
Servicios post-venta	0%(0)	60%(3)	20%(1)	20%(1)	0%(0)	2,60
Capacitación del uso del producto o servicio	0%(0)	40%(2)	40%(2)	20%(1)	0%(0)	2,80
Calificación promedio ATRIBUTOS DEL PERSONAL						2,80
Total respondientes						5,00

Fuente: De los autores.

PERSONAL:

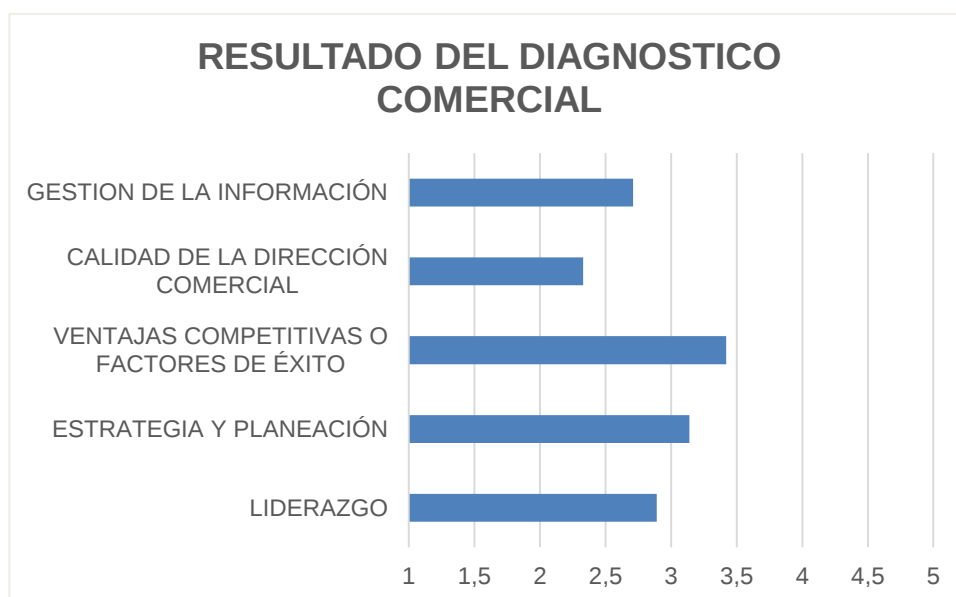
Según el resultado de la encuesta donde se valora los atributos del personal, se puede analizar que el cliente externo no se siente bien atendido, se hace evidente y necesario que dentro del diseño de gestión comercial se elaboren estrategias y procedimientos para una excelente satisfacción del cliente, retornando este resultado en la mejora de la competitividad.

3.3 DIAGNOSTICO DESDE LA PERSPECTIVA INTERNA DE LA GESTIÓN COMERCIAL.

El diagnóstico de los procesos, herramientas y procedimientos que actualmente maneja COLREMAQ SUGAR CANE S.A en el departamento comercial de servicios agroindustriales, corresponde al segundo objetivo específico planteado, cuyos datos se obtuvieron a través de la aplicación del Cuestionario de Diagnóstico de Gestión Comercial (Véase pág., 46) apoyada en un cuestionario clasificado en cinco (5) etapas, para un total de treinta y un (31) afirmaciones con tipo de respuesta cerrada, donde las alternativas de repuestas fueron, uno (1) en total desacuerdo, dos (2) en desacuerdo, tres (3) Indiferente, cuatro (4) De acuerdo, cinco (5) Totalmente de acuerdo.

La muestra corresponde a ocho (8) colaboradores encuestados, implicados en la gestión comercial de la compañía quienes respondieron el Cuestionario de Diagnóstico de Gestión Comercial conforme a su opinión de los aspectos y atributos asociados a variables como el liderazgo (Misión, visión, valores, estimulación de la fuerza de ventas, plan de formación anual), estrategia y planificación (Definición de objetivos plan de mercadeo, indicadores), ventajas competitivas (factores de éxito, calidad, precios, tiempos de entrega, atención de la fuerza de ventas) , calidad de la dirección comercial y la forma de gestionar la información (formatos, informatización de información), con base a estos aspectos, se presenta a continuación los resultados relacionados con el diagnóstico:

Grafico 5. Resultado por etapas del diagnóstico de la gestión comercial desde la perspectiva interna de la compañía.



Fuente: De los autores.

Los resultados del cuestionario se socializaron utilizando la técnica de grupo focal con las personas que participaron en el diligenciamiento del mismo, generando un escenario propicio para la indagación y profundización de las respuestas obtenidas, identificando claramente la situación actual de la empresa desde la perspectiva interna.

Tabla 13. Resultado del diagnóstico de la gestión comercial. Perspectiva interna de la compañía

ATRIBUTOS O ASPECTOS EVALUADOS	CALIFICACIÓN
LIDERAZGO	2,89
ESTRATEGIA Y PLANEACIÓN	3,14
VENTAJAS COMPETITIVAS O FACTORES DE ÉXITO	3,42
CALIDAD DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL	2,33
GESTION DE LA INFORMACIÓN	2,71

Fuente: De los autores.

De acuerdo con los resultados obtenidos del Cuestionario de Diagnóstico de la Gestión Comercial, la empresa no cuenta con una estructuración comercial debidamente consolidada, con un deficiente manejo de los procedimientos ocasionando que el nivel de competitividad sea bajo frente a la competencia y el mercado.

Se puede deducir que la empresa COLREMAG SUGAR CANE S.A en el atributo de liderazgo obtuvo un resultado bajo representado en 2.85 puntos lo que significa que la compañía presenta problemas organizacionales, es decir, la visión y la misión no es reconocida por todos los colaboradores, tampoco es compartida, lo que significa que el trabajo en equipo hacia el logro de los objetivos comerciales no está bien direccionada, no existe una motivación al logro que impulse a la fuerza de ventas a aumentar la productividad o el rendimiento de sus funciones.

Los resultados reflejan con 2,71 puntos que no se lleva una adecuada gestión de los sistemas de información, no existe una debida informatización de los procesos y de los procedimientos, el manejo de las TICS es indeterminado, la gestión comercial no está documentada. De igual manera las estrategias enfocadas hacia el logro de la visión de COLREMAQ SUGAR CANE S.A no se encuentran fundamentadas en planes de acción. No se llevan a cabo indicadores de medición para diseñar mejoras en los procedimientos comerciales obteniendo una calificación de 3,42 puntos como regular.

Tabla 14 Resultados del diagnóstico etapa No 1 LIDERAZGO.

LIDERAZGO	1	2	3	4	5	Media aritmética
La empresa tiene definido por escrito su Misión y Vision	12,5% (1)	12,5% (1)	12,5% (1)	25% (2)	37,5% (3)	3,62
Para la redacción de la misión y visión de la empresa participo desde la alta dirección hasta el personal de base	25% (2)	12,5% (1)	25% (2)	12,5% (1)	25% (2)	3
Existe un esquema de valores definidos y documentados que guía las relaciones de la empresa con nuestros clientes	0% (0)	37,5% (3)	37,5% (3)	12,5% (1)	12,5% (1)	3
En la empresa se estimula la fuerza de ventas para que tome decisiones e implemente cambios dentro de parámetros acordados	12,5% (1)	37,5% (3)	25% (2)	12,5% (1)	12,5% (1)	2,75
La empresa elabora un plan de formación anual atendiendo las necesidades que se puedan presentar en el desarrollo de las actividades de la fuerza de ventas.	37,5% (3)	37,5% (3)	12,5% (1)	0% (0)	12,5% (1)	2,12
Total Respondentes						8

Fuente: De los autores.

Conclusiones del Atributo LIDERAZGO:

Se puede deducir que la empresa COLREMAG SUGAR CANE S.A no tiene una identidad propia, ya que no cuenta con una misión, visión, valores definidos, conocidos y compartidos por toda la organización. La función de la visión es unir a todos los colaboradores hacia una identidad y aspiración común, promoviendo un sentido de pertenencia y compromiso grupal, elaborando estrategias, motivando el esfuerzo y el trabajo en equipo encaminados a alcanzar los objetivos que determinarán el futuro y éxito de la empresa.

Para los autores del presente trabajo de investigación, la visión es el primer objetivo de la gestión comercial, desde aquí parten los esfuerzos de la fuerza de ventas y de los demás departamentos alineados al cumplimiento de la visión, si la fuerza de ventas no reconoce hacia dónde quiere llegar, el esfuerzo y el desempeño de sus funciones no serán claras y al final no aportarán los efectos requeridos por la gerencia. De igual manera, es de vital importancia conocer la misión de la organización, por consiguiente los colaboradores entenderán a que se dedica la compañía y la actividad que estos deberán realizar, y cómo encajan con la misión aportando a la visión.

Es necesario que los colaboradores reconozcan los valores que identifican a la empresa con relación al entorno, estos valores deben ser reconocidos desde el ser de la persona y no impuestos arbitrariamente por la organización como normas.

Siguiendo con el análisis, en la primera fase del cuestionario también se evidencia las falencias de la organización a nivel del estímulo del personal para la toma de decisiones, así como el desarrollo de la fuerza de ventas.

La satisfacción de clientes y empleados se consiguen mediante un adecuado liderazgo de los directivos en el proceso de transformación de la organización mediante el establecimiento de oportunas políticas, estrategias, aprovechamiento de los recursos, alianzas y una buena gestión de los procesos, lo cual llevará a alcanzar la visión de la organización con excelentes resultados.

Tabla 15. Resultados del diagnóstico etapa No 2 ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN.

ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN	1	2	3	4	5	Media aritmética
Para la definición de objetivos y estrategias, analizan indicadores de previsiones económicas, demográficas, políticas, tecnológicas....	12,5% (1)	25% (2)	25% (2)	25% (2)	12,5% (1)	3
El futuro de la empresa esta documentado formalmente en planes estratégicos, planes de marketing y planes de ventas.	12,5% (1)	62,5% (5)	12,5% (1)	12,5% (1)	0% (0)	2,25
La empresa recurre periódicamente a estudios de mercado elaborados por otras empresas sobre la situación del sector de actividad	50% (4)	25% (2)	25% (2)	0% (0)	0% (0)	1,75
Se tiene en cuenta el analisis del entorno competitivo a: Clientes, proveedores, competencia actual, posibles entrantes en el sector y productos sustitutos	0% (0)	37,5% (3)	12,5% (1)	37,5% (3)	12,5% (1)	3,25
la empresa se marca objetivos de ventas y estos son medidos por indicadores	0% (0)	0% (0)	12,5% (1)	37,5% (3)	50% (4)	4,38
Se realiza seguimiento a la evolución de los indicadores buscando la mejora continua	0% (0)	12,5% (1)	25% (2)	37,5% (3)	25% (2)	3,75
La empresa tiene clara cuales son sus ventajas competitivas y nuestro posicionamiento (como queremos que nos vea el cliente)	0% (0)	0% (0)	37,5% (3)	62,5% (5)	0% (0)	3,62

Fuente: De los autores.

Conclusiones del Atributo ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN:

Se puede analizar que la empresa COLREMAG SUGAR CANE S.A no realiza planes de mercadeo, tampoco ejecuta estrategias encaminadas a incrementar las ventas, descuidando así las ventajas competitivas.

Según las cinco fuerzas mencionadas por Porter, es relevante tener un conocimiento global del mercado, analizando la causa-efecto que genera en la compañía, de esta manera la organización puede reaccionar proactivamente a las diferentes amenazas del entorno, ya sea por fuerte competencia o por el alto grado de exigencia de los clientes.

Las estrategias enfocadas hacia el logro de la visión de COLREMAQ SUGAR CANE S.A no se encuentran fundamentadas en planes de acción. Apoyándonos en los fundamentos de Kaplan y Norton, el diseño, la descripción y la formulación de las estrategias deben ser reconocidos por todos los miembros de la organización enfocados a la realización de los diferentes planes de acción, para así facilitar el control, la medición y el análisis de los procesos establecidos.

De acuerdo con la técnica empleada para la recolección de información (grupo focal) se identificó que la empresa en la línea de servicios agroindustriales solo maneja un indicador (cumplimiento de presupuesto de ventas) del cual no se realiza un seguimiento adecuado de acuerdo a mejorar la evolución del resultado.

Tabla 16. Resultados del diagnóstico etapa No 3 VENTAJAS COMPETITIVAS.

VENTAJAS COMPETITIVAS	1	2	3	4	5	Media aritmética
Calidad en los procesos de fabricación o de prestación del servicio	0% (0)	12,5% (1)	25% (2)	37,5% (3)	25% (2)	3,75
Los precios en comparación al sector que pertenece la compañía	0% (0)	12,5% (1)	25% (2)	25% (2)	37,5% (3)	3,88
Plazos de entrega en comparación al sector que pertenece la compañía	12,5% (1)	37,5% (3)	12,5% (1)	25% (2)	12,5% (1)	2,88
trato personalizado de la fuerza de ventas al cliente	0% (0)	0% (0)	12,5% (1)	62,5% (5)	25% (2)	4,12
Cumplimiento en los tiempos de entrega pactados	12,5% (1)	50% (4)	12,5% (1)	25% (2)	0% (0)	2,5
Total Respondentes						8

Fuente: De los autores.

Conclusiones del Atributo VENTAJAS COMPETITIVAS:

Aunque el ponderado sobre calidad en los procesos o de prestación del servicio es buena, la empresa no se encuentra certificada por la norma ISO 9001de calidad, reflejando una debilidad organizacional en el momento de cubrir la demanda del mercado, es decir, la competencia directa cuenta con certificación de calidad ofreciendo garantías, mejora en los productos, promoviendo confiabilidad, comodidad y satisfacción al cliente.

Se puede analizar entre las dos encuestas ejecutadas que existen dos resultados en contraste respecto a la atención personalizada al cliente; en la encuesta de satisfacción del cliente se puede concluir que la atención otorgada es deficiente debido a la cantidad de quejas y reclamos recibidos, ya sea por el mal servicio post-venta o por la demora en la entrega y adecuación del producto. Por otro lado los directivos califican su fuerza de ventas en 4,12 puntos indicando que las

estrategias realizadas para atraer nuevos clientes y fidelización del mismo son excelentes.

De acuerdo con el principio de la Gestión de las Relaciones con los Clientes (CRM)⁶¹ la clave del éxito de una organización está en aprender a escuchar las opiniones del cliente, comprender, estudiar y analizar su comportamiento frente al servicio ofrecido. Para este análisis se considera significativo detectar, atender las quejas y responder amablemente las solicitudes o reclamos suministrados, los cuales deberán estar debidamente documentados para una mayor interpretación, con el objetivo de elaborar estrategias orientadas a fortalecer la relación empresa-cliente y así establecer una ventaja competitiva sólida.

En los grupos focales realizados se valoró que por la inadecuada gestión del personal comercial, la inoportuna entrega y la falta de atención al cliente, la ventaja competitiva es deficiente, debido a que muchos de los clientes han preferido a la competencia.

De acuerdo con los tiempos de entrega pactados, se obtuvo una ponderación de 2,88 puntos relativamente baja, debido a que la empresa cuenta con un transporte insuficiente para cumplir con los contratos vigentes, ocasionando demora en el proceso de distribución de la mercancía y en muchos casos incumplimiento de la misma.

La calificación promedio del atributo de Ventajas Competitivas es 3,42 puntos lo que concluye que la empresa se encuentra débil competitivamente en el mercado, sin embargo cabe resaltar que los productos y servicios ofertados son de buena calidad aunque no se encuentren respaldados por la debida certificación de la norma ISO 9001:2008, además, brindan excelentes precios a sus clientes, descuentos, facilidades y formas de pago.

⁶¹VALCARCEL GARCIA, Ignacio, Gestión de la relación con los clientes, Madrid, Fundación Confemetal 2001.

Tabla 17. Resultados del diagnóstico etapa No 4 CALIDAD DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL.

DIRECCIÓN COMERCIAL	1	2	3	4	5	Media aritmética
Existe una descripción y documentación de los puestos de trabajo del área comercial, con una especificación clara de requisitos de formación y experiencia en cada uno de los puestos..	25% (2)	37,5% (3)	0% (0)	12,5% (1)	25% (2)	2,75
La dirección comercial participa activamente en la formación de los empleados del área comercial.	50% (4)	12,5% (1)	25% (2)	0% (0)	12,5% (1)	2,12
La dirección comercial al establecer los objetivos de la planificación de ventas, establece siempre un sistema de reconocimiento (gratificaciones, premios, viajes..)	50% (4)	25% (2)	0% (0)	12,5% (1)	12,5% (1)	2,12
Total Respondentes						8

Fuente: De los autores.

DIRECCIÓN COMERCIAL:

Dentro del área comercial de la empresa COLREMAG SUGAR CANE S.A, no se encuentran establecidos formatos, documentos, descripciones de cargos o funciones a desempeñar de cada colaborador, las actividades que desarrollan se basan de acuerdo a la experiencia que cada miembro obtuvo proveniente de otra organización.

La dirección comercial no incentiva con planes de bienestar laboral, recompensas por buenos rendimientos, seguridad laboral, oportunidades de ascender a cargos con mayor responsabilidad a la fuerza de ventas, tampoco reconoce el desempeño y el esfuerzo del equipo de trabajo, de igual manera, los planes de capacitación tampoco se llevan a cabo generando que la atención al cliente sea deficiente.

El factor motivación no es relevante debido a que la compañía solo se centra en los resultados y al logro de los objetivos, no existen planes o programas que estimulen a la fuerza de ventas que son los encargados de que la estrategia comercial se ejecute eficazmente para lograr un aumento en las ventas de los servicios agrícolas y por ende, la rentabilidad de la organización.

Tabla 18. Resultados del diagnóstico etapa No 5 GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN.

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	1	2	3	4	5	Media aritmética
La programación de visitas vs visitas realizadas por los asesores se encuentran documentados	37,5% (3)	37,5% (3)	12,5% (1)	0% (0)	12,5% (1)	2,12
Los mantenimientos predictivos o proyectados de la maquinaria vendida o contratos realizados se encuentra informatizados	0% (0)	50% (4)	37,5% (3)	0% (0)	12,5% (1)	2,75
El seguimiento a la gestión de la fuerza de ventas se encuentra documentado y este sirve de base para la evaluación del personal de ventas	37,5% (3)	37,5% (3)	12,5% (1)	0% (0)	12,5% (1)	2,12
La realización de encuestas periódicas para saber el grado de satisfacción del cliente se encuentra informatizado.	0% (0)	25% (2)	25% (2)	25% (2)	25% (2)	3,5
La empresa documenta los requerimiento para la publicidad (documento brief)	50% (4)	25% (2)	12,5% (1)	12,5% (1)	0% (0)	1,88
La empresa tiene informatizado los indicadores de gestión comercial (indicador en efectividad de cotizaciones, indicador de efectividad en el cumplimiento de condiciones comerciales ...)	0% (0)	25% (2)	37,5% (3)	25% (2)	12,5% (1)	3,25
La empresa documenta y realiza seguimiento a los planes de acción.	0% (0)	25% (2)	37,5% (3)	25% (2)	12,5% (1)	3,25
La empresa tiene documentada el procedimiento de la gestión comercial.	37,5% (3)	37,5% (3)	0% (0)	12,5% (1)	12,5% (1)	2,25
La empresa tiene informatizada la matriz de proyectos o servicios realizados	0% (0)	12,5% (1)	50% (4)	25% (2)	12,5% (1)	3,38
La empresa cuenta con un formato donde la gestión comercial indique al departamento de taller el servicio a realizar (Información para prestación de servicio)	0% (0)	50% (4)	25% (2)	12,5% (1)	12,5% (1)	2,88
La empresa tiene informatizado el seguimiento a las cotizaciones presentadas	25% (2)	37,5% (3)	12,5% (1)	12,5% (1)	12,5% (1)	2,5
Total Respondentes						8

Fuente: De los autores.

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN:

La empresa cuenta con un deficiente manejo en la Gestión de la Información, ya que no existen formatos que contengan las especificaciones, la organización y la administración de cómo se requiere la información solicitada. Un adecuado manejo de la información permite a la empresa automatizar procesos comerciales y estratégicos, llevar control de las funciones empresariales y coordinar el desarrollo de la toma de decisiones.

De acuerdo a la información acerca de los mantenimientos predictivos se obtuvo una calificación de 2,75 puntos que es relativamente baja, sin embargo los procesos se encuentran informatizados y gestionados por el Coordinador WMS (Web Maintenance Services), el cual se encarga de brindar una atención integral a los clientes en el área de Servicios Agroindustriales. Este cargo de Coordinador WMS al ser nuevo en la empresa, la persona a disposición no se encuentra informada totalmente y desconoce algunas de sus funciones a desempeñar. Al no existir manuales de funciones y procedimientos, la persona encargada parte de su experiencia para realizar sus labores.

La empresa no lleva un control de las cotizaciones, con un indicador que mida la efectividad de entrega o tardanza de la mercancía expedida o rechazada. La gestión comercial no se encuentra formalizada y documentada, promoviendo así prácticas subjetivas de la fuerza de ventas alejándose del foco central que es el cliente.

Con respecto a los planes de acción que tuvo una valoración de 3,25 puntos, la empresa actúa reactivamente, es decir, se formulan y se ejecutan estrategias comerciales de acuerdo a la evolución de los resultados, por lo tanto, no existen procedimientos, planes de seguimiento y procesos de mejora documentados, concluyendo que el Atributo Gestión de la información es regular representado por una calificación promedio de 2,71 puntos.

3.4 IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO ACTUAL DE GESTIÓN COMERCIAL

COLREMAQ SUGAR CANE S.A no cuenta con un documento donde se evidencie los pasos y responsables de cada actividad, los autores de la presente investigación mediante la técnica de grupo focal aplicada, realizó la descripción del proceso de gestión comercial y se construyó un Diagrama de Flujo para ilustrar el manejo de las actividades actuales del proceso.

Para la construcción del Diagrama de Flujo se tuvieron en cuenta los siguientes pasos⁶²:

- ❖ Conformar un grupo donde participo el Director Comercial, el Asesor Junior II y el Coordinador WMS, para identificar la ejecución y desarrollo del procedimiento comercial.
- ❖ Definir el objetivo de la construcción del Diagrama de Flujo
- ❖ Establecer el alcance del proceso a describir. De esta manera quedará fijado el comienzo y el final del diagrama.
- ❖ Identificación de los pasos en orden cronológico y puntos de decisión.
- ❖ Dibujo del diagrama de flujo respetando la secuencia cronológica

El tipo de diagrama de flujo que se utilizara, es un diagrama de bloques el cual representa la rutina a través de una secuencia de bloques encadenados entre sí.

Principales Ventajas del Diagrama de Flujo de procesos:

Permiten la comprensión del proceso al mostrarlo como un dibujo. El cerebro humano reconoce muy fácilmente los dibujos. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto, identifican los problemas y las oportunidades de mejora del proceso, se identifican los pasos, los flujos de los reprocesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.

Símbolos del diagrama de flujo:

Óvalo o Elipse: Inicio y Final (Abre y cierra el diagrama).

Rectángulo: Actividad (Representa la ejecución de una o más actividades o procedimientos).

Rombo: Decisión (Formula una pregunta o cuestión).

Círculo: Conector (Representa el enlace de actividades con otra dentro de un procedimiento).

⁶² MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN NACIONAL Y POLITICA ECONOMICA. 2009. Mideplan. [En línea] 07 de 2009. [Citado el: 01 de 10 de 2015] <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>

Triángulo boca abajo: Archivo definitivo (Guarda un documento en forma permanente).

Triángulo boca arriba: Archivo temporal (Proporciona un tiempo para el almacenamiento del documento).

Para una mayor comprensión sobre el procedimiento que se realiza actualmente en la Gestión Comercial de Servicios Agroindustriales en COLREMAQ SUGAR CANE véase el Anexo 2. Pag., 125.

Análisis de los procedimientos de los gestión comercial: Con base al procedimiento identificado en el anexo 2, se puede analizar que la compañía no realiza actividades de seguimiento, control y medición de la gestión comercial, lo cual fundamenta la descripción del problema (Véase página 16) del presente trabajo de grado y la necesidad de un modelo de gestión comercial.

CAPITULO IV.

4. HERRAMIENTAS E INDICADORES DE GESTION COMERCIAL SUGERIDAS.

En el presente capítulo se abarca el tercer objetivo específico, el cual corresponde a la definición de los procedimientos, herramientas e indicadores sugeridos para la gestión comercial, orientados a mejorar la competitividad de la organización, desde la satisfacción del cliente.

El desarrollo del capítulo se dará en tres fases: en la primera fase se abordará la importancia y sensibilización para que los colaboradores, directivos y accionistas de la empresa reconozca los beneficios que podrían obtener definiendo un modelo de gestión comercial de servicios agroindustriales para tramitar o ejecutar todas las actividades comerciales de la empresa.

En la segunda fase se aplicara la herramienta del Cuadro de Mando Integral para la gestión y medición de los planes estratégicos del area comercial, desde las perspectivas de formación y crecimiento, la perspectiva interna del proceso, del cliente y financiera, desarrollándolas a partir de la visión de COLREMAQ SUGAR CANE S.A “Ser la empresa Preferida en el suministro de repuestos, servicios, ventas de maquinaria y equipos para el 2018” enfocándose en el objetivo general del presente trabajo.

Por último, a través de la aplicación de algunos conceptos relevantes como la triología de la calidad de la teoría planteada por Joseph Juran y conceptos de la norma ISO 9000, se propondrán procedimientos y definición de los cargos de Director Comercial de servicios, Asesor Junior II y Coordinador WMS, con el fin de orientar las rutas a seguir en la gestión comercial para lograr los planes estratégicos planteados en la segunda fase.

4.1 PRIMERA FASE: SENSIBILIZACIÓN DEL PERSONAL HACIA EL MODELO DE GESTION COMERCIAL.

La sensibilización consiste en un proceso de reflexión y concientización del personal en busca de un escenario adecuado que permita abordar los objetivos, importancia y beneficios que traerá un determinado cambio.

A los autores del presente trabajo les parece significativo que la empresa que desee optar esta propuesta de diseño de un modelo de gestión comercial para el área de servicios agroindustriales, incluya en sus actividades de implementación sensibilizar al personal, al crear espacios para el dialogo y reflexión, los colaboradores implicados en el proceso serán más conscientes y racionales, aceptando la importancia que es realizar este cambio, al final se logrará incrementar, maximizar o mejorar los resultados obtenidos mejorando así el clima organizacional.

La sensibilización en primer lugar, debe estar destinada a los accionistas y directivos de la organización acentuando la importancia del compromiso que estos deben tener con la ejecución del nuevo modelo de gestión comercial. En segundo lugar, debe estar dirigida al personal directamente implicado en la gestión comercial y por ultimo al personal en general de la compañía.

Esta sensibilización se podrá realizar por medio de reuniones grupales, para informar, persuadir y concretar planes de acción. Para tener efectividad en la reunión la autora Bárbara Guerrero⁶³, plantean los siguientes pasos:

1. **Planifique el encuentro e informe al equipo.** Se debe planificar el contenido de la reunión y a su vez informar a los asistentes con anticipación la fecha, hora de inicio, duración, objetivos y temas a tratar, con el fin de que el personal citado organice sus actividades para ese día y destine el tiempo requerido para la reunión.
2. **Exija la puntualidad de los asistentes.** Es necesario recalcar la puntualidad en la llegada, para así no tener contratiempos y extender la reunión por falta de esta.
3. **Elabore una agenda de contenidos con los temas a tratar:** contar con una agenda de contenidos es fundamental. Si se informa con anterioridad los temas los asistentes llegara preparados para el encuentro.
4. **Acote los temas según lo agendado.** Tratar los temas según el orden planificado en la agenda de contenidos es importante para no desviar los temas, alargar la reunión y cumplir el objetivo de la reunión. Si es necesario la desviación de algún tema se cita a otra reunión.
5. **Maneje la reunión con cuotas de humor.** La reunión debe ser una dialogo positivo, con cuotas de humor que sirvan de rompehielos para que los asistentes pueden sentirse en un ambiente cómodo para escuchar diferentes puntos de vistas del tema que se esté tratando.
6. **Evite los monólogos.** Que la reunión sea efectiva, dinámica y rápida dependerá en gran medida del expositor. Este deberá mostrar liderazgo y seguridad, evitando caer en exceso de protagonismo.
7. **Prevenga la formación de bandos entre los asistentes.** Es necesario que el expositor mantenga una postura colectiva, para evitar que los asistentes se agrupen por amistad, género o defender una postura.

⁶³ GUERRERO, BARBARA. 2010. *AMERICA ECONOMIA.COM*. [En línea] 22 de 01 de 2010. [Citado el: 15 de 09 de 2015.] <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/8-pasos-para-una-reunion-de-trabajo-exitosa>.

8. **Tome nota de los temas tratados en la reunión.** Finalmente será primordial realizar un acta de reunión donde quede estipulado los temas tratados, los aportes más relevantes y los compromisos adquiridos. El acta de reunión se enviara a los asistentes para recordar los compromisos y hacer efectiva la reunión.

Se sugiere que la reunión tenga una duración máxima de 45 minutos y se realice en horas de la mañana acompañada de un refrigerio.

Se sugiere los siguientes temas a tratar, para informar la implementación del modelo de gestión comercial para el área de servicios agroindustriales:

1. **Definir modelo de gestión comercial:** Es necesario que los asistentes a la reunión se familiarice con el término de modelo de gestión comercial para el area de servicios agroindustriales, para así comprender de que se hablara en el transcurso de la reunión.
2. **Describir los problemas actuales que se tienen por la carencia de un modelo de gestión comercial para el area de servicios agroindustriales orientado a mejorar la competitividad:** Se debe plantear brevemente los problemas actuales de la gestión comercial como: el cliente no se encuentra satisfecho, el comportamiento inestable de ventas, la carencia de procedimientos, el no estar documentado las funciones por colaborador, no tener estrategias documentadas y conocidas por el personal, entre otros.
3. **Los objetivos específicos del modelo de gestión comercial para el area de servicios agroindustriales:** se deben plantear los objetivos partiendo de la base que el nuevo modelo busca mejorar la competitividad de la empresa, logrando tener clientes y colaboradores satisfechos.
4. **Logros a obtener con la implementación:** se debe explicar los logros que se obtendrá, como aumento en la satisfacción del cliente, desarrollo de las competencias de los colaboradores, procedimientos estándar basados en las normas actuales de calidad, entre otros.

Además de las reuniones como espacio para la sensibilización, se propone colocar folletos o notas en las carteleras de la organización para que el personal se encuentre informado, familiarizado e involucrado con el proceso.

Perfil profesional del líder de sensibilización del personal: Se sugiere que el líder de sensibilización cuente con las siguientes características:

- ✓ Con estudios profesionales en postgrados o maestrías.

- ✓ Contar con experiencia en el área comercial e implementación de modelos comerciales.
- ✓ Manejo estrategias de trabajo en equipo.
- ✓ Manejo de instrumentos para evaluar la sensibilización
- ✓ Poseer habilidades comunicativas.
- ✓ Manejo de objeciones
- ✓ Excelente presentación personal
- ✓ Poseer habilidades de interacción con personal.

4.2 SEGUNDA FASE: APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) COMO HERRAMIENTA DE LA GESTION COMERCIAL.

El Cuadro de Mando Integral CMI es una herramienta efectiva de control de gestión estratégico que tiene como objetivo el logro de una estrategia desde la relación causa-efecto entre la perspectiva financiera, del cliente, de los procesos internos y la de crecimiento y desarrollo.

La aplicación del Cuadro de Mando Integral en el presente proyecto de investigación, es significativa para abordar la estrategia comercial, según la ilustración 18 y así alinear las actividades de la gestión comercial por medio de la planeación, la realización, la verificación y la toma de acciones hacia la mejora continua.

Con el desarrollo de la herramienta se apunta a la visión de la organización y al objetivo del proyecto de grado de diseñar un modelo de gestión comercial orientado a mejorar la competitividad en el área de servicios agroindustriales”.

Ilustración 17. Cuadro de Mando integral.



Fuente: Adaptado de Kaplan y Norton

Para iniciar la aplicación del CMI se debe partir desde la visión de la empresa, estableciendo la estrategia que aporte valor al cliente y enfoque su trazabilidad al logro de la visión.

Propuesta de valor: la propuesta de valor es la estrategia competitiva que permite diferenciar una empresa de otra. Esta estrategia debe ser de fácil identificación por los clientes, donde podrán evidenciar un conjunto de beneficios que obtendrán por comprar en determinada empresa.

COLREMAQ SUGAR CANE S.A no cuenta con una propuesta de valor explícita⁶⁴ y documentada, por ende según los estudios de campo realizado por los autores de la investigación y para dar inicio a la aplicación del CMI se hace necesario construir una propuesta de valor.

Se tomara como propuesta de valor, el diferenciador implícito de la empresa en la actualidad, el cual está enfocado a la prestación de servicios 24/7, quiere decir que da acompañamiento a las operaciones del clientes las 24 horas del día y los 7 días de la semana. Por lo tanto, la propuesta de valor sugerida es “Dar respaldo a los servicios agroindustriales solicitados por los clientes en función de sus operaciones”. El respaldo consiste en un monitoreo constante de la maquinaria, identificando los servicios agroindustriales correctivos o preventivos que se requieran realizar, acompañado del profesionalismo de los técnicos y la fuerza de ventas, logrando así disminuir tiempos muertos en las operaciones del cliente.

Después de identificada la propuesta de valor, se continua con los pasos necesarios para la aplicación del CMI.

1. Definición de la oferta de valor al cliente:

En esta definición de la oferta de valor, se especifican los atributos que van a permitir a la organización distinguirse de la competencia. Según la estrategia principal planteada propondremos los siguientes atributos de diferenciación.

- ❖ **Credibilidad.**
- ❖ **Servicio al cliente.**
- ❖ **Calidad en los servicios.**

2. Definición de procesos claves:

En este paso se definen los procesos de la organización apoyado en un mapa de procesos que garanticen la oferta de valor, debido a que COLREMAQ SUGAR CANE S.A no cuenta con dicha herramienta, se construirá entonces a partir de los estudios de campo, grupos focales y conocimientos que se han adquirido de la compañía en el desarrollo del presente trabajo.

Para la realización del mapa de procesos, se identificarán los procesos gerenciales, misionales y de apoyo.

Procesos gerenciales:

Incluye procesos relativos a la planificación, establecimiento de políticas y estrategias. En la compañía se identifican los cargos de la gerencia y la

⁶⁴ KURI Juan Carlos, Subgerente

subgerencia que serían los involucrados en la gestión de planeación estratégica de la compañía.

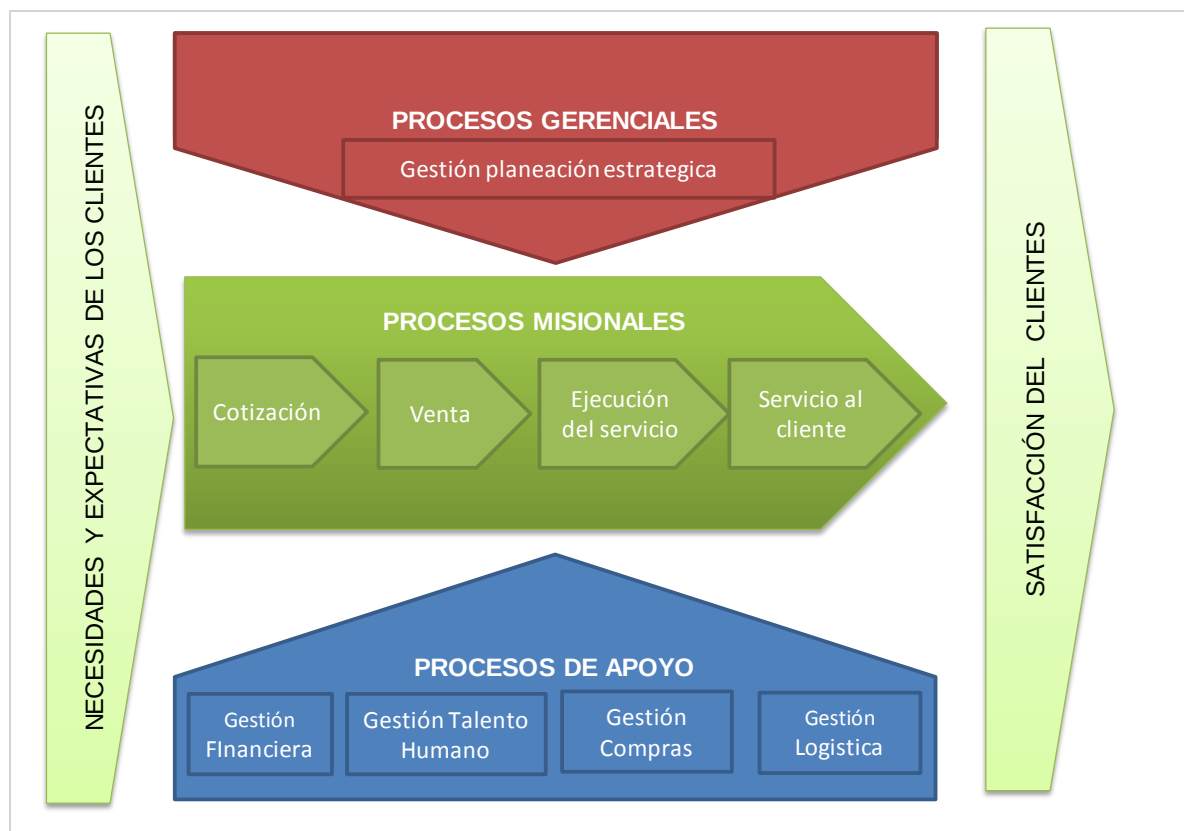
Procesos misionales:

Incluye los procesos que proporcionan el resultado deseado, esto quiere decir las estrategias encaminadas al logro de la visión de la compañía. Estos procesos se identifican en los diferentes cargos; de directivos comerciales, jefe de taller y técnicos (ejecución del servicio agroindustrial).

Procesos de apoyo:

Incluye todos aquellos métodos, herramientas o técnicas que provisionan los recursos necesarios para que se desarrollen los procesos gerenciales y misionales. El proceso de apoyo se identifica en la compañía en los cargos de: director financiero, nomina, tesorería, compras y almacén.

Ilustración 18 Mapa de procesos.



Fuente: De los autores.

Después de identificar los procesos de la organización, se deben redefinir los procesos claves que conciernen a diferentes áreas del Servicio y tienen impacto en el cliente creando valor para éste. Además son actividades esenciales del

servicio y la razón de ser de la compañía, por los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad, los cuales son: la gestión comercial y la gestión de la producción. Con el fin de no desviar el foco del objetivo general de la investigación, se centrará el análisis en la gestión comercial como proceso clave.

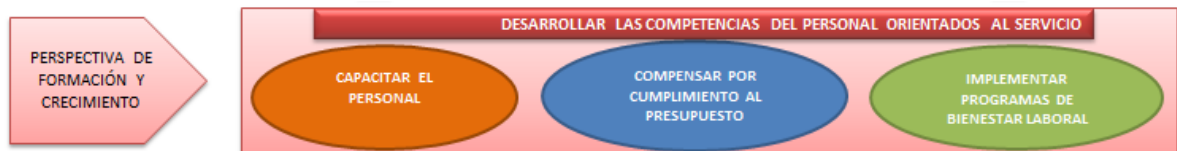
3. Construcción del Mapa Estratégico:

El mapa estratégico es una herramienta que permite visualizar de un modo simple, coherente y uniforme la estrategia de una empresa, en este se incluyen objetivos que para cada perspectiva, son esencial para llevar a cabo la estrategia⁶⁵.

Para la construcción del mapa estratégico se definirá cada perspectiva de análisis y la aplicación sugerida para COLREMAQ SUGAR CANE.

Perspectiva de Formación y Crecimiento. Esta perspectiva identifica la infraestructura precisa para mantener un proceso de mejora y crecimiento a largo plazo, teniendo en cuenta las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información y el clima organizacional, con el fin de lograr resultados en las demás perspectivas⁶⁶.

Ilustración 19. Perspectiva de Formación y Crecimiento.



Fuente: De los autores.

Aplicando la perspectiva de formación y crecimiento en COLREMAQ SUGAR CANE, para la construcción del mapa estratégico se plantea como estrategia desarrollar competencias del personal orientado al servicio, la cual se lograra mediante tres objetivos sugeridos:

- ❖ **Capacitar el personal.** La capacitación es una actividad que mejora las habilidades, actitudes y conocimientos de los colaboradores, aportando mejora continua a las operaciones diarias de la organización. La capacitación permite mejorar la competitividad de la organización, al contar con personal calificado y productivo, logrando optimizar el rendimiento y maximizando la capacidad productiva de los colaboradores.

Se sugiere que la capacitación para los colaboradores implicados en la gestión comercial del area de servicios agroindustriales se realice teórico-práctica incluyendo temas como inteligencia emocional, técnicas de persuasión, oratoria, comunicación, técnicas de negociación, entre otros,

⁶⁵ MARTIN, Ernesto Blanco. 2011 "una herramienta efectiva pero exigente" Debates IESA 16, no. 3:65-68. Academic serch complete, EBSCOhost (consultado Septiembre 7 de 2015)

⁶⁶ DIAZ,M. Albert y HERNADEZ TORRES. 2004. "El cuadro del mando integral para la implementación y el control estratégico. Experiencias." Ingeniería Mecánica 7, no. 3: 59-63. Academic Search Complete, EBSCOhost (consultado September 7, 2015).

logrando aumentar la eficiencia y productividad de la gestión comercial así como: mayor autonomía, aumento de la motivación, aumento de la resiliencia del equipo de ventas, tolerancia a la frustración, aumento de la fidelización de los clientes, gestión de objeciones, mejorar la atención al cliente entre otros.

- ❖ **Compensar por cumplimiento al presupuesto.** La gestión comercial debe tener una fuerza de ventas altamente motivada, persuadida de un espíritu de colaboración y dirigida para alcanzar los objetivos fijados. Por ello, es esencial que se produzca un cambio de mentalidad en el empresario en lo que se refiere a la dirección del equipo de ventas.

Como se mencionó en la descripción del problema página No 16, COLREMAQ SUGAR CANE, solo paga el salario estipulado en el contrato de trabajo, no motiva la gestión comercial con pago de comisiones o bonificación por cumplimiento del presupuesto estipulado, por ende a los colaboradores no les afecta si la empresa vende más o no vende, tampoco tienen una vocación orientada a prestar un excelente servicio. Es por lo anterior que se plantea que la empresa adopte sistemas de remuneración motivantes por el cumplimiento de presupuesto en ventas, en costos, entre otros.

- ❖ **Implementar programas de bienestar laboral.** Los programas de bienestar laboral tienen como objetivo mejorar la calidad de vida de los colaboradores, promoviendo la integración entre ellos y el buen clima organizacional.

Perspectiva interna del proceso: Identificación de objetivos e indicadores claves para la organización, enfocados a garantizar la satisfacción del cliente bajo estrategias encaminadas hacia la mejora continua, la reducción de costos, aumento de la productividad y evaluación del desempeño del personal, es decir, los procesos internos se convierten en un indicador de mejoramiento de las perspectivas del cliente y financiero.⁶⁷

Ilustración 20. Perspectiva interna del proceso.



Fuente: De los autores.

⁶⁷KAPLAN, Robert y NORTON, David. 2001. *Mapas estrategicos "Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles"*. Pág., 35.

De acuerdo a la perspectiva interna del proceso como componente del mapa estratégico, se formula una estrategia que consiste en: definir el procedimiento de gestión comercial, seguido de tres objetivos sugeridos para lograr su desarrollo:

- ❖ **Optimización de Respuesta por Procedimiento:** Aprovechamiento de cada uno de los ítems que componen el procedimiento de gestión comercial, identificando aquellos que aportan información relevante y suficiente para desarrollar eficazmente la gestión, con el objetivo de disminuir reprocesos, optimizar tiempo y evaluar rendimientos, esto implica estandarización y seguimiento del procedimiento, respuestas documentadas, además, cada colaborador debe conocer las funciones específicas a desempeñar en cada cargo facilitando el flujo de información.
- ❖ **Informatización de Procesos:** Dentro del modelo de gestión comercial sugerido para COLREMAQ SUGAR CANE S.A se hace necesaria la informatización de procesos a través de redes (intranet) o las TIC, las cuales facilitan la oferta de servicios, el suministro de información, la recepción de pedidos o cotizaciones, permiten además, el análisis de las distintas prácticas de capacitación, de igual manera, facilitan la comunicación dentro de la misma empresa, la relación cliente-empresa y empresa-empresa, aumentando los niveles de calidad en los procesos, productividad, mejoramiento en los tiempos de entrega, contribuyendo a la reducción significativa de costos, obteniendo la satisfacción del cliente. Se sugiere informatizar las actividades o procesos más relevantes para una mayor optimización en los tiempos de respuesta. Todos los procesos informáticos deben tener un seguimiento y control de calidad, enfocados hacia la mejora continua.
- ❖ **Elevar efectividad de un servicio en oferta:** Actividad comercial que va de la mano de la capacitación de la fuerza de ventas y la informatización de los procedimientos, debido a que mediante el procedimiento sugerido (Ver Anexo 6 Tablero de Comandos, pág., 131) se plantea como iniciativa al logro de este objetivo, registrar las cotizaciones ofertadas al cliente y el estado en que se encuentran cada una de estas, con el fin de identificar las ventas perdidas por las distintas causas y así en próximas ofertas tener en cuenta estos aspectos para realizar una cotización más atractiva y con mayor probabilidad de adjudicación al cliente.

Se sugiere para la organización, mostrar las características específicas de cada servicio, explicando el factor diferenciador, el valor agregado y el por qué el cliente lo debe preferir, brindando una excelente atención antes, durante y después de la compra. Además se debe conocer los criterios de compra de cada cliente, esto permitirá que el tratamiento comercial se realice efectivamente creando una oferta personalizada.

Perspectiva del Cliente: Indicadores que miden factores como la satisfacción del cliente, la retención del mismo y el crecimiento del mercado. Se define la propuesta de valor como elemento central de la estrategia.⁶⁸

Ilustración 21. Perspectiva del cliente.



Fuente: De los autores.

Siguiendo con la descripción de la perspectiva del cliente integrada en el CMI, se propone una estrategia fundamental que es el lograr un alto nivel de satisfacción del cliente, para desarrollar dicha estrategia se hace necesario abordar tres objetivos:

- ❖ **Aumento de la participación en el mercado:** La fuerza de ventas para COLREMAQ SUGAR CANE S.A juega un papel fundamental en esta etapa, ya que son ellos los encargados de fidelizar a los ingenios azucareros a través de tácticas de mercadeo, capaces de identificar y percibir gustos o preferencias del comprador, presentando la importancia, el factor diferenciador y el valor agregado de cada servicio ofrecido.

La participación, el reconocimiento y el posicionamiento en el mercado se logran a través de estrategias orientadas hacia el mejoramiento continuo, la innovación, la gestión de las relaciones con los clientes y el uso de los sistemas de información, lo cual implica que el personal involucrado en el proceso esté capacitado y motivado en un ambiente laboral agradable.

- ❖ **Respuesta a PQRS eficientes:** Se sugiere que para dar respuesta efectiva a las diferentes remisiones de PQRS se empleen cuatro pasos:

Recepción de solicitudes: Etapa donde se suministran todo tipo de peticiones, quejas y reclamos por parte de los clientes, donde el encargado de recibir las solicitudes deberá hacer la debida documentación o registro en el sistema del mismo, haciendo un análisis de aquellas que requieran respuesta inmediata o de lo contrario fijar fecha para su debida atención.

Administración de PQRS: Etapa donde se sugiere se haga un análisis exhaustivo de las peticiones, quejas y reclamos de los clientes reuniendo información relevante que facilite la toma de decisiones hacia procesos correctivos internos, emitiendo amablemente disculpas hacia el cliente siempre y cuando tenga la razón.

⁶⁸KAPLAN, Robert y NORTON, David. 2001. *Mapas estrategicos "Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles"*. Pág., 35.

Respuesta: Resultado del proceso de atención de PQRS, donde se brinda una respuesta inmediata o si el problema es más relevante se dispondrá a dar solución en el tiempo estipulado. (15 días a partir de la recepción de la solicitud)

Seguimiento: Análisis del proceso PQRS terminado, en el cual se determinaran planes de mejora, con el objetivo de identificar procesos críticos y realizar las debidas acciones correctivas.

- ❖ **Cumplimiento en plazos de entrega:** La empresa posee una deficiente gestión en los cumplimientos de entrega pactados con los clientes, sin embargo cabe resaltar que el factor diferenciador y la ventaja competitiva que COLREMAG SUGAR CANE S.A tiene es la facilidad o las formas de pago que ofrece a sus clientes, debido a que esta es su única fortaleza, se recomienda llevar un control sistematizado de la recepción de cotizaciones adjudicadas y no adjudicadas, además de un registro detallado de los diferentes clientes, con fechas y plazos debidamente estipulados.

Perspectiva Financiera: Indicador de resultado que determina el éxito de la organización, sirve como enfoque para las demás perspectivas, la formulación de la estrategia se enfoca en el aumento de la rentabilidad, maximización de la utilidad generada por los altos niveles de ventas, reducción de costos de operación y aprovechamiento de las inversiones.⁶⁹

Ilustración 22. Perspectiva financiera.



Fuente: De los autores.

Los autores del presente trabajo proponen la estrategia fundamental de la perspectiva financiera, la cual es garantizar el crecimiento rentable y sostenible de la organización, la estrategia tiene una relación causa-efecto con las demás perspectivas de análisis. Para desarrollar dicha estrategia se hace necesario abordar los tres objetivos:

- ❖ **Aumento en ventas:** Este objetivo se lograra mediante el seguimiento y control de las demás estrategias de cada perspectiva y con iniciativas como implementación de tele mercadeo, promociones de los servicios, descuentos por pronto pago, entre otros.

⁶⁹KAPLAN, Robert y NORTON, David. 2001. *Mapas estrategicos "Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles"*. Pág., 35.

- ❖ **Incrementar utilidades:** El incremento de las utilidades se lograra mediante el aumento de ventas y disminución de costos y gastos o mediante aumento en los precios. Con solo incrementar las ventas y mantener los mismos precios se aumentara el volumen de ventas mas no se incrementara la utilidad, ya que los costos y gastos son directamente proporcionales.
- ❖ **Disminuir costos:** este objetivo se lograra mediante iniciativas como la capacitación y la programación eficiente del personal para disminuir costos de operación e implementando métodos de eficiente utilización de los recursos.

4. Definición de las iniciativas.

Después de haberse realizado los pasos anteriores se deben definir las iniciativas, es decir el conjunto de tareas que deben ejecutarse para lograr los objetivos. Por ejemplo, si el objetivo es aumentar la participación del mercado, se puede tomar como iniciativa el desarrollo e implementación de campañas publicitarias.

Las iniciativas deben planearse para que la ejecución de los objetivos tenga éxito. En el anexo 4 se puede evidenciar algunas iniciativas propuestas por objetivo.

5. Definición de indicadores por objetivo estratégico:

Los indicadores son los encargados de medir los objetivos estratégicos planteados y constituyen un elemento significativo del CMI, ya que si no se miden los objetivos, no se podrá conocer en qué estado se encuentran, ni plantear planes acción efectivos para el logro de la estrategia.

Desde el tercer paso de implementación del CMI debe existir una redacción clara de los objetivos que se permitan medir para así tener éxito en la puesta en marcha del CMI.

A continuación se sugiere los indicadores para COLREMAQ SUGAR CANE S.A desde cada perspectiva.

PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO.

Tabla 19. Indicadores de la perspectiva de formación y crecimiento.

Perspectiva	Estrategia	Objetivos	Indicador
FORMACION Y CRECIMIENTO	Desarrollar competencias del personal comercial	Capacitar el personal	Capacitaciones efectivas
		Compensar por cumplimiento al presupuesto	Ejecución presupuestal
		Implementar programas de bienestar laboral	Cumplimiento en programas de bienestar laboral

Fuente: De los autores.

- ❖ **Capacitar el personal:** se propuso el siguiente indicador con el fin de medir las capacitaciones realizadas al personal según las presupuestadas.

$$\text{Capacitaciones efectivas} = \frac{(\text{Capacitaciones realizadas})}{(\text{Total de capacitaciones})} * 100$$

Ejemplo: como iniciativa del programa de capacitación se presupuestaron cinco capacitaciones para mejorar las técnicas de ventas y negociación, dos capacitaciones prácticas con clínica de ventas y tres capacitaciones técnicas de los servicios agroindustriales que se ofertan.

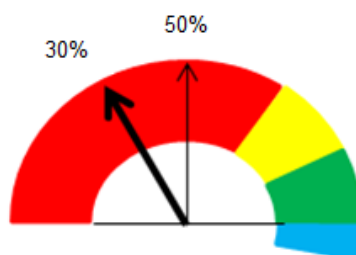
En total se programaron diez capacitaciones anuales. Hasta el primer semestre se realizó una capacitación para mejorar técnicas de ventas, una capacitación práctica y una capacitación técnica de los servicios ofertados. Para un total de tres capacitaciones realizadas.

$$\frac{(3 \text{ capacitaciones realizadas})}{(10 \text{ capacitaciones anuales})} * 100 = \text{Capacitaciones efectivas del 30\%}$$

Según el medidor del indicador, las capacitaciones al primer semestre deben estar en un cumplimiento del 50%, esta información se saca de la siguiente operación:

$$\frac{(6 \text{ meses (semestre)})}{(12 \text{ meses (año)})} * 100 = 50\%$$

Ilustración 23. Ejemplo tablero de comando



Fuente: De los autores.

- ❖ **Compensar por cumplimiento en el presupuesto.** Se propuso el siguiente indicador con el fin de medir la ejecución del presupuesto y motivar el colaborador por el cumplimiento.

$$\text{Ejecución presupuesta} = \frac{(\text{Ventas realizadas})}{(\text{Ventas presupuestas})} * 100$$

El indicador se planteó colectivamente, es decir, por la fuerza de ventas en general y no por asesor, con el fin de crear cultura en la organización acerca del trabajo en equipo.

- ❖ **Implementar programas de bienestar laboral.** Se planteó el siguiente indicador con el fin de medir el cumplimiento de la implementación de programas de bienestar laboral presupuestado.

Cumplimiento en programas de bienes laboral=

$$\frac{(\text{Programas implementados por periodo})}{(\text{Total programas establecidos})} * 100$$

PERSPECTIVA INTERNA DEL PROCESO.

Tabla 20. Indicador perspectiva interna del proceso.

Perspectiva	Estrategia	Objetivo	Indicador
INTERNA DEL PROCESO	Definir del procedimiento de gestión comercial	Optimizar respuesta por procedimiento	Eficacia en procedimiento
		Informatizar procesos de gestión comercial	Procedimientos documentados
		Elevar la efectividad en procesos de oferta	Efectividad en oferta

Fuente: De los autores.

- ❖ **Optimizar respuesta por procedimiento:** Se planteó la siguiente ecuación matemática para medir la eficacia por procedimiento, controlando así la ejecución del objetivo.

Eficacia en procedimiento=

$$\frac{(\text{Tiempo de respuesta establecida por procedimientos})}{(\text{Tiempo de respuesta por procedimiento})} * 100$$

- ❖ **Informatizar procesos de gestión comercial:** Se diseñó la siguiente ecuación con el fin de controlar y poder medir la informatización por proceso de gestión comercial.

$$\text{Procedimientos documentados} = \frac{(\text{Procedimientos informatizados})}{(\text{Total de procedimiento})} * 100$$

- ❖ **Elevar la efectividad de un servicio en oferta:** Se trazó la siguiente ecuación para medir la efectividad de los servicios cotizados, según las iniciativas propuestas.

$$\text{Efectividad en oferta} = \frac{(\text{Cotizaciones adjudicadas})}{(\text{Total de cotizaciones presentadas})} * 100$$

PERSPECTIVA DEL CLIENTE.

Tabla 21. Indicador perspectiva del cliente

Perspectiva	Estrategia	Objetivo	Indicador
CLIENTE	Aumentar la satisfacción del cliente	Aumentar la participación en el mercado	Incremento en la participación del mercado
		Responder eficiente a los PQRS	Efectividad en respuesta de PQRS
		Cumplir los plazos de entrega	Efectividad de cumplimiento en pedidos de servicio

Fuente: De los autores.

- ❖ **Aumentar la participación en el mercado.** Se planteó la siguiente ecuación con el fin de medir el incremento en la participación del mercado y poder trazar estrategias para mejorar la evolución del resultado.

$$\text{Aumento de la participación en el mercado} = \frac{((\text{Cotizaciones adjudicadas actuales}) - (\text{Cotizaciones adjudicadas periodo anterior}))}{(\text{Cotizaciones adjudicadas periodo anterior})}$$

Para analizar el incremento en la participación del mercado, se hace necesario realizar una comparación del periodo actual y el periodo anterior para saber el aumento de dicha participación.

- ❖ **Respuesta a PQRS eficiente.** Con el indicador planteado se pretende medir la efectividad en las solicitudes de PQRS de los clientes.

$$\text{Efectividad en respuesta de PQRS} = \frac{(\text{PQRS atendidas})}{(\text{PQRS solicitadas})} * 100$$

- ❖ **Cumplimiento en plazos de entrega.** Con la presente ecuación se pretende medir la efectividad en el cumplimiento de pedidos de servicios, donde primero se calculara las ordenes de servicios agroindustriales

cumplidas con la formula (fechas de entregas pactadas=>fechas de entrega real), el resultado se divide por el total de las ordenes de servicios recibidas y luego se multiplica por 100.

$$\frac{(\text{Ordenes de servicios cumplidos por periodo})}{(\text{Total ordenes de servicios por periodo})} * 100$$

PERSPECTIVA FINANCIERA.

Tabla 22. Indicador de la perspectiva financiera.

Perspectiva	Estrategias	Objetivos	Indicador
FINANCIERA	Garantizar crecimiento rentable y sostenible.	Aumentar ventas	Incremento de ventas en el periodo
		Incrementar utilidades	Incremento de excedentes
		Disminuir costos	Disminución en costos

Fuente: De los autores

- ❖ **Aumentar ventas.** Se planteó el siguiente indicador para medir el incremento de ventas por periodo.

$$\frac{(\text{Ventas periodo actual} - \text{Ventas periodo anterior})}{(\text{Ventas periodo anterior})} * 100$$

- ❖ **Incrementar utilidades.** Se trazó la siguiente ecuación con el fin de controlar y medir el comportamiento de excedentes, con el fin de plantear iniciativas que logre el objetivo.

Incremento de excedentes= $(\text{Utilidades periodo actual} - \text{Utilidades periodo anterior}) / \text{Utilidades periodo anterior} * 100$

- ❖ **Disminuir costos.** Con el indicador planteado se pretende medir la disminución en costos con la siguiente ecuación.

Disminución en costos= $\frac{(\text{costos periodo actual} - \text{costo periodo anterior})}{(\text{Costos periodo anterior})} * 100$

6. Parámetros de semaforización.

Mediante los parámetros de semaforización se muestra el comportamiento del indicador, el color verde representa que el indicador se comporta

correctamente, el color amarillo revela advertencia ,estar alerta, prevenido y el color rojo indica que hay problemas, dificultad en el logro de la estrategia. Los indicadores de los objetivos se pueden formular anualmente y realizar sub-indicadores para las iniciativas propuestas por cada objetivo con el fin de medir mensualmente cada sub-indicador según la meta.

Por ejemplo, si la meta del indicador que mide el objetivo de capacitación del personal es el 100% finalizando el año, entonces el sub-indicador mensual debe tener una meta del 8.3% para que multiplicado por los 12 meses del año se obtenga un resultado del 100%. El 8.3% de cumplimiento por mes, será el 100% del sub-indicador.

Se aconseja que la frecuencia en que se controlen los indicadores sea mensual en reuniones programadas, para así presentar planes de acción efectivos.

Para colocar rangos a los parámetros del semáforo se hace necesario tener bases de comparación para exteriorizar metas competitivas según el mercado. Por ejemplo; para trazar los rangos del semáforo que miden el aumento de ventas, se puede analizar el crecimiento del sector según el comportamiento del PIB (Tabla 23).

Tabla 23. PIB a precios corrientes por grandes ramas de actividad económica – Variaciones porcentuales anuales. Periodo 2012 al 2014 Colombia

RAMAS DE ACTIVIDAD ECONOMICA	2012*	2013*	2014*
AGROPECUARIO, SILVICULTURA, CAZA Y PESCA	-0,70	1,37	11,83
EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	5,96	-0,44	-5,94
INDUSTRIA MANUFACTURERA	6,13	3,52	1,11
ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	6,01	5,99	8,48
CONSTRUCCIÓN	15,53	18,33	13,12
COMERCIO, REPARACIÓN, RESTAURANTES Y HOTELES	6,91	9,07	6,71
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIÓN	3,78	14,01	7,39
ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS, SEGUROS, INMUEBLES Y SERVICIOS A LAS EMPRESAS	8,79	7,04	7,47
SERVICIOS SOCIALES, COMUNALES Y PERSONALES	9,83	10,91	9,26
PRODUCTO INTERNO BRUTO	7,15	6,93	6,46
* Cifras provisionales.			

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística- DANE. Consultado el 15 de septiembre de 2015.

El crecimiento del PIB en el año 2014 en la rama de comercio, reparación, restaurantes y hoteles fue del 6.71% y el del año 2013 del 9.07%, por lo tanto se sugiere los rangos que se observan en la tabla 24, para que el crecimiento en ventas sea competitivo.

Para una mayor comprensión sobre los rangos de semaforización sugeridos para la empresa COLREMAQ SUGAR CANE S.A, véase el Anexo 6. Tablero de Comandos, pág. 131.

Tabla 24. Rangos de semaforización en el objetivo de aumento de ventas.
PERSPECTIVA FINANCIERA.

ESTRATEGIA	OBJETIVOS	Indicador	Peligro	Precaución	Meta	Ideal
Garantizar crecimiento rentable y sostenible.	Aumentar ventas	Incremento de ventas en el periodo	<6%	6%>9%	9% < 10%	10%<

Fuente: De los autores.

- 7. Definir metas y responsables.** Se deben plantear metas expresadas en cantidad y tiempo, la meta es fundamental para el control de la gestión, pues muestra si los planes se desarrollaron según lo reglamentado. También es de igual importancia definir las personas encargadas del cumplimiento y seguimiento de los objetivos.
- 8. Sistematización.** Se propone que COLREMAQ SUGAR CANE S.A informaticice el CMI en el sistema de información “Uno Enterprise” según parámetros establecidos por los proveedores del sistema SIESA, para moldear la formulación de los indicadores del CMI y las alertas automáticas, con el fin de tener mayor control de esta relevante herramienta.
- 9. Control y seguimiento.** Después de implementado el CMI se debe realizar seguimiento a los indicadores, planteando acciones de mejora continua de los resultados y los procedimientos implicados en el logro de cada estrategia.

4.3 TERCERA FASE: PROCEDIMIENTO DE LA GESTIÓN COMERCIAL

En esta fase aplicaremos conceptos básicos de la administración del Recurso Humano mencionado por Chiavenato⁷⁰ con el propósito de explicar la importancia del procedimiento de gestión comercial, los cuales determinarán los planes de acción a ejecutar para alcanzar los objetivos propuestos, con ayuda de indicadores que permitirán medir los beneficios obtenidos, esto implica que el área comercial debe estar constantemente actualizado en relación con las estrategias enfocadas hacia el mejoramiento continuo y facilita la orientación al cliente externo.

Dentro del procedimiento comercial se debe resaltar la importancia de llevar a cabo el Análisis y la descripción de cargos cuyo objetivo es definir detalladamente las tareas, actividades y funciones que deben desempeñar los miembros involucrados en el proceso de gestión comercial.

El diseño del modelo de gestión comercial de servicios agroindustriales involucra a los colaboradores del área de servicios agroindustriales de COLREMAQ SUGAR CANE S.A, es pertinente documentar las funciones para conferir un empoderamiento al colaborador y logre realizar eficazmente sus labores, de igual manera, programar futuras evaluaciones de desempeño, reconocer a todo el personal la participación en el procedimiento de la gestión comercial y como ellos aportan en general a la compañía en función a la visión.

Para dar inicio a la construcción del procedimiento sugerido, se hace necesario que el director comercial, el coordinador WMS y el Asesor Junior II conozcan y evidencien los roles de sus cargos, con el fin de no crear ambigüedad del rol, es decir, que los colaboradores no se sientan inseguros en la manera de actuar.

DESCRIPCION DE CARGOS INVOLUCRADOS EN EL PROCEDIMIENTO COMERCIAL.

IDENTIFICACION DEL CARGO: Hace referencia al conocimiento del cargo que el colaborador debe desempeñar de acuerdo a las especificaciones y naturaleza del mismo. Dentro del procedimiento de gestión comercial sugerido se identificaron los cargos de Director comercial, Coordinador WMS y el Asesor junior II que serán los más comprometidos para llevar a cabo una excelente gestión comercial. La identificación del cargo debe consignar el nombre del empleado, el lugar de trabajo, nombre del cargo, del jefe inmediato y de la persona que lo reemplazará en ausencia ocasional.

PROPÓSITO DEL CARGO: objetivo general del cargo que la persona a disposición debe cumplir de acuerdo al número de funciones específicas, los cuales el responsable deberá gestionar y hacer seguimiento de los procesos hacia una mayor productividad promoviendo calidad.

⁷⁰CHIAVENATO, Idalberto. 2004. *Administración de recursos humanos*. Quinta. Madrid : McGraw-Hill, 2004. ISBN 97-0106-104-7.

Tanto el director comercial, como el coordinador WMS y el Asesor Junior II deberán cumplir eficazmente con el propósito específico de cada cargo. Véase el Anexo 3.

INDICADORES DE LOGRO: Indicadores para medir el desempeño de cada función de acuerdo a los estándares de semaforización sugeridos en la tabla de comandos.

FUNCIONES DEL CARGO: Es necesario definir de manera clara y sencilla las actividades que se van a ejecutar en el puesto de trabajo con el objetivo de cumplir satisfactoriamente con el propósito del cargo. Para COLREMAG SUGAR CANE S.A es conveniente que se lleve un formato o un documento en donde se especifique el propósito del puesto, los diferentes objetivos específicos, los deberes y las responsabilidades que deben asumir los colaboradores encargados de desempeñar las funciones, regidos por el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) hacia la mejora continua y la calidad de los procesos, contribuyendo a la empresa una mejora integral en la competitividad de sus servicios ofrecidos.

La perfecta especificación de funciones brindará a la empresa una mayor objetividad y equidad al evaluar el desempeño de cada miembro comprometido en la gestión comercial, a su vez, permitirá realizar un análisis, un seguimiento y una retroalimentación de los procedimientos.

Las funciones del cargo ayudarán a los colaboradores a conocer las expectativas de la organización en función al logro de la misión y al alcance de la visión, aumentando la productividad y el rendimiento de cada puesto de trabajo.

RELACIONES DEL CARGO: Conjunto de cargos que se relacionan con el propósito de cumplir con el procedimiento comercial, dichas relaciones podrán ser internos o externos; internos cuando dentro del procedimiento comercial se relacionan el cargo de Director Comercial, el Coordinador WMS y el Asesor Junior II con el fin de cumplir con los objetivos del área comercial, las relaciones externas hacen referencia a los diferentes cargos que resultan de apoyo para la gestión comercial como lo son: la gestión financiera, logística, producción, planeación estratégica y gestión de la información.

CONDICIONES AMBIENTALES DEL CARGO: Se tiene en cuenta las condiciones ambientales específicas del lugar y de sus alrededores donde se desarrollan las actividades del cargo. Teniendo en cuenta factores de riesgo, factores molestos o desagradables que pueden afectar la productividad y el rendimiento de las funciones desempeñadas.

REQUISITOS DE LA PERSONA PARA DESEMPEÑAR EL CARGO: Conjunto de características, requisitos físicos, psicológicos, rasgos, habilidades, experiencia adquirida y conocimientos especiales que debe tener el aspirante al cargo para satisfacer correctamente sus funciones. Para COLREMAG SUGAR CANE S.A se sugiere que para ocupar los diferentes cargos que conforman la gestión comercial,

el personal deberá contar con un nivel de educación superior o universitaria, con experiencia mínima de tres años.

FORMACION Y ENTRENAMIENTO: La formación hace referencia al nivel de conocimiento ya sea, por estudios realizados o por experiencia adquirida con el que la persona llega a su cargo a desempeñarlo. Para la empresa COLREMAG SUGAR CANE S.A es necesario que en el proceso de selección, reclutamiento y contratación del personal, se valoren y se tengan en cuenta ítems de acuerdo a las habilidades básicas de office, el conocimiento del sector y de los productos o servicios que ofrece la compañía, además del manejo esencial de las diferentes plataformas virtuales que administra la compañía. Cada colaborador dentro de su proceso de formación deberá estar familiarizado con la misión y la visión de la organización.

De acuerdo con el proceso de entrenamiento, cada participante del modelo de gestión comercial se preparará de acuerdo a dos enfoques: teórico y práctico, para ejercer de manera excelente las funciones específicas del cargo asignado.

APROBACION DE LA DESCRIPCION DEL CARGO: Aprobación de las especificaciones del cargo para desarrollar los procedimientos comerciales.

Para la aprobación del cargo de Director Comercial será constatado por la firma del Gerente General, de igual manera para los cargos de Coordinador WMS y Asesor Junior II adicionando la firma del Director comercial respectivamente.

Para una mayor comprensión sobre la estructura, el análisis y la descripción de cargos, véase el Anexo 7, pág. 134.

CARACTERIZACION DEL PROCESO.

La caracterización del proceso es la manera más adecuada de planificar, gestionar y describir los procesos de un modelo de gestión determinado, involucrando a todo el personal hacia una visión integral fortaleciendo el trabajo en equipo, facilitando el flujo de información y la comunicación.

Para COLREMAG SUGAR CANE S.A se recomienda que dentro del contenido de la caracterización del proceso se especifique el nombre del proceso (Gestión comercial de servicios agroindustriales), la autoridad encargada (supervisor del cargo), el alcance y objetivo, el cliente interno y externo, los indicadores necesarios para medir el rendimiento del proceso, basados en diferentes formatos sugeridos para llevar a cabo un excelente direccionamiento orientado a mejorar la competitividad de la línea de servicios agroindustriales y por último, constatar el nombre de los responsables del procedimiento comercial.

Para una mayor comprensión sobre el contenido, las especificaciones y la estructura de la caracterización del proceso, véase el Anexo 8, pág. 149.

PROCEDIMIENTO DE GESTION COMERCIAL SUGERIDO.

El procedimiento es un conjunto de actividades que describen o especifican los pasos que se deben seguir para planificar y alcanzar los objetivos de la gestión comercial de la organización, es importante definir por escrito e interiorizar la manera en que se desarrollaran estas actividades para que así los colaboradores identifiquen el aporte de su trabajo y las implicaciones que puede causar si se elabora de una manera no adecuada.

El procedimiento sugerido por los autores del presente trabajo y bajo algunos aspectos relevantes de la norma ISO 9000:2005⁷¹ cuenta con los siguientes pasos:

1. **Título del procedimiento:** en este paso se define el nombre del procedimiento y a que proceso pertenece.
2. **Objetivo:** Se debe definir claramente lo que se desea lograr con el procedimiento.
3. **Definiciones:** Se enuncia el significado de palabras que pueden generar dudas en la interpretación del lector.
4. **Políticas:** las políticas de calidad son las intenciones globales de la compañía que definen una ideología para la toma de decisiones.
5. **Desarrollo del procedimiento:** El desarrollo del procedimiento estará compuesto por el número de actividades que deberán estar documentadas o informatizadas, especificando los responsables y los miembros involucrados de cumplir con el procedimiento sugerido.
Para COLREMAG SUGAR CANE S.A se sugiere que el Director comercial sea el responsable de supervisar, evaluar y aprobar las decisiones tomadas durante el proceso, además tendrá el rol de líder para guiar y motivar a la fuerza de ventas y al resto del equipo comercial mediante planes de acción. El Coordinador WMS y el Asesor Junior II realizarán las operaciones pertinentes del proceso, como son la programación de visitas comerciales, reuniones, seguimiento de indicadores de gestión, seguimiento a cotizaciones, planes de acción correctivos y preventivos, etc.
6. **Control de cambios:** En este paso se registran los cambios realizados al documento los cuales deben ser aprobados por los responsables asignados.
7. **Formatos:** Es un documento en la cual se registran datos o información con un fin específico. En la compañía objeto de estudio se sugirió por los autores los siguientes formatos:

Formato de servicio post-venta: Se sugirió el formato de servicio post venta con el fin de medir el grado de satisfacción del cliente de acuerdo a un servicio realizado, se diseñó una serie de preguntas con tipo de respuesta cerrada, donde

⁷¹ INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARIZATION. Sistemas de gestión de la calidad-Fundamentos y vocabularios. ISO 9000:2005

las opciones de respuesta van en escala del uno al cinco, siendo uno malo y cinco excelente. Ver anexo 8

Formato de control de visitas: Este formato tiene como objetivo registrar y medir el cumplimiento de visitas presupuestadas por el director comercial sobre las visitas realizadas por el asesor junior II. Ver anexo 9.

Formato de plan de acción: Se realizó con el fin de documentar las acciones correctivas, preventivas y de mejora que se realicen con el fin de evolucionar positivamente los resultados de una actividad o procedimiento. Ver anexo 10.

Formato de seguimiento a cotizaciones: Con este formato se busca registrar las ofertas presentadas a los clientes y definir el estado en que se encuentran estas, para así conocer los motivos de las ventas que se pierden y realizar planes de acción para mejorar el resultado. Ver anexo 11.

Para una mayor comprensión sobre el contenido, las especificaciones y la estructura del procedimiento de gestión comercial de los servicios agroindustriales sugerido, véase el Anexo, pág. 150.

CAPITULO V.

5. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA.

El seguimiento es una actividad de análisis de los procedimientos o actividades, que permite fortalecer las operaciones y conocer el impacto causa-efecto de estas, logrando realizar acciones correctivas, preventivas o de mejora y beneficiando la ejecución de un determinado proyecto.

Realizar seguimiento a los procesos comerciales es significativo debido a la competitividad del mercado. Efectuando esta actividad, se pueden evitar pérdidas en la participación del mercado, además se puede recopilar información de los indicadores y expectativas de los clientes, permitiendo generar ideas y tomar decisiones sobre cambios o mejoras en los procedimientos.

El seguimiento mezclado con la mejora continua tiene como objetivo satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos de la compañía.

De acuerdo a los principios de la trilogía de la calidad de Joseph Juran se explicará a continuación la metodología sugerida de planificación, control y mejoramiento continuo de la calidad:

5.1 METODOLOGIA DEL MEJORAMIENTO.

- 1. Identificar el proceso a mejorar:** a través del seguimiento se puede identificar el proceso que no esté dando los rendimientos esperados o los procesos que se pueden mejorar. Una manera rápida de detectar que un procedimiento este fallando es con la ayuda de los indicadores de resultados que permitirán medir las variaciones que se originan en el proceso comercial.
- 2. Recopilar información:** se hace necesario indagar sobre la situación identificada y registrarla a través de la aplicación de técnicas de recolección de datos, observación, entrevistas sobre el desempeño del cargo, cuestionarios y hojas de trabajo que facilitaran el flujo de información sobre los distintos procedimientos de la gestión comercial. Dichos métodos se podrán comunicar a todo el personal con el objetivo de detectar fallas, demoras o retrasos en el proceso.
- 3. Analizar la información:** Conocer las posibles causas que originan el problema. Se puede utilizar la técnica de los cinco porqués que ayudaran a detectar la causa raíz de la situación o problema. La causa raíz es el desencadenante de diversas fallas del proceso y es el analista (director comercial) quien deberá tomar acciones correctivas revisando los diferentes puntos del procedimiento.

La técnica de los cinco porqués⁷² se basa en una serie de preguntas que servirán como análisis para detectar posibles causas principales de un problema determinado, se sugiere que las preguntas formuladas estén claras, concretas y profundizadas para no confundir al personal y así poder encontrar las respuestas indicadas para tomar las decisiones adecuadas. Esta técnica se puede relacionar con el diagrama de causa-efecto, árbol de decisiones, hoja de chequeo o diagrama de interrelaciones.

4. **Elaboración del plan de acción:** Es un documento que resume las tareas, los responsables, los plazos de tiempos, los recursos, las especificaciones de las no conformidades del proceso, entre otros, con el fin de lograr un objetivo. Para la realización y ejecución del plan de acción se hace necesario conformar equipos de trabajo que estén alineados con un objetivo, seguido de unas estrategias para mejorar la situación presentada. Dentro del proceso de mejora continua se pueden desarrollar tres planes de acción, correctivo, preventivo y de mejora.

Planes de acción correctiva: Conjunto de actividades a realizar con el objetivo de eliminar las causas de una no conformidad detectada o un problema riesgoso. Las acciones correctivas se toman para evitar que las no conformidades se vuelvan a presentar.

Planes de acción preventiva: Acciones tomadas con el fin de identificar una no conformidad potencial, una eventualidad riesgosa o una posible causa raíz. Los planes de acción preventivos ayudaran a la compañía a reducir el número de quejas, reclamos y sugerencias por parte de los clientes, facilitara el análisis de las cotizaciones no adjudicadas, etc.

Planes de acción de mejora: Acciones destinadas a mejorar los procedimientos de la gestión comercial bajo estrategias que contribuyan al aumento de la eficacia, eficiencia y productividad. Se sugiere hacer seguimiento a los procesos y la debida retroalimentación del mismo. Véase el Anexo 14 sobre los planes de acción, pág. 159

5. **Ejecución del plan de acción:** En este paso se llevan a cabo las tareas planteadas en el plan de acción.
6. **Verificación del plan:** Se debe realizar un comité donde se revise que la ejecución del plan de acción se desarrolló bajo los términos acordados y se logró los objetivos deseados.

⁷²MICHALSKI, Walter y KING, DANA. 1997. *Herramientas de calidad: "Técnica de los cinco porqués"*.

7. **Estandarización:** Si la empresa cuenta con un sistema de gestión de calidad o tiene estandarizados los procesos, se debe realizar las modificaciones a los procedimientos para ejecutar las actividades de una mejor manera, si no se cuenta certificada como es el caso de COLREMAQ SUGAR CANE S.A se debe dejar por escrito y comunicado los cambios y modificaciones en el procedimiento.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1 CONCLUSIONES.

- ❖ Para diseñar e implementar un modelo de gestión comercial, es necesario conocer la situación actual de la empresa, de los procesos, del personal y de los procedimientos. Dichas variables fueron diagnosticadas por medio de la Matriz FODA, método de gestión que proporcionó información relevante del entorno en el que se desenvuelve la empresa, logrando identificar el funcionamiento de los procedimientos actuales.
- ❖ Se realizó el análisis de las cinco Fuerzas de Porter, lo que facilitó el flujo de información relacionada con el sector, la competencia y el cliente, lo cual permitió evaluar la perspectiva interna de la gestión comercial hasta la perspectiva del cliente mismo y se lograron identificar contratiempos en el proceso.
- ❖ Se concluye que en las empresas pequeñas como es el caso de COLREMAQ SUGAR CANE S.A es necesario acentuar y sensibilizar sobre la importancia de una buena gestión comercial orientada al planteamiento de objetivos y al uso de estrategias puntuales que permitan desarrollar una organización y un ambiente laboral competente, conociendo el engranaje y relevancia de cada actividad desarrollada por el colaborador.
- ❖ La metodología del mejoramiento está compuesta por una serie de pasos con el objetivo principal de ejecutar un seguimiento de los procedimientos de la gestión comercial de la empresa COLREMAG SUGAR CANE S.A, permitiendo la medición de indicadores de rendimiento, a través de técnicas como “los cinco porqués” logrando la identificación de causas raíces, desarrollando planes de acción (correctiva, preventiva y de mejora) encaminados a dar solución a los diferentes problemas o fallas del procedimiento enfocados en los principios de la trilogía de la calidad propuesto por Juran hacia la retroalimentación, análisis y gestión de la calidad, logrando además, la sensibilización de todo el personal con las estrategias comerciales en función de la misión y la visión de la organización.

6.2 RECOMENDACIONES.

- ❖ Los procedimientos de la gestión comercial para el área de servicios agroindustriales deben ser tratados, interiorizados y manejados con las mismas condiciones y políticas establecidas en el transcurso del presente trabajo de grado, para que COLREMAQ SUGAR CANE S.A oriente sus actividades a un modelo integral, donde todos los colaboradores se sientan comprometidos con la visión y la misión.
- ❖ Es muy importante realizar un seguimiento periódico de las cinco fuerzas competitivas que afectan a la organización, de los procedimientos comerciales, de la herramienta del Cuadro de Mando Integral y de actividades que promuevan la mejora continua para detectar oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas y así plantear acciones proactivas.
- ❖ Se recomienda que la empresa invierta en desarrollo de programas que permitan obtener el mejor rendimiento, la potencialidad de las capacidades y habilidades de los colaboradores, en especial los implicados en la gestión comercial, que se establezcan factores de motivación enfocados al logro de resultados.
- ❖ Se recomienda que las diferentes estrategias, objetivos y procedimientos de la compañía, inicien y finalicen en la búsqueda de satisfacción del cliente, obteniendo posicionar la marca de COLREMAQ SUGAR CANE S.A.

7. BIBLIOGRAFIA.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION . 2013. Definition of Marketing. [En línea] Julio de 2013. [Citado el: 17 de Septiembre de 2015 .] <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>.

Análisis del cuestionario de diagnóstico del modelo de gestión de la calidad EFQM (European Foundation Quality Management), por el profesorado de un centro de educación primaria. DÍEZ, Eugenio Hidalgo. 2000. 15, San Salvador de Jujuy : Cuadernos de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales., 2000. ISSN 1668-8104.

Analisis estructural del sector azucarero y el etanol del Valle del Cauca. CRUZ AGUILAR, Pedro L. 2010. [ed.] Universidad del Valle. Cali : Artes Graficas del Valle, 10 de Junio de 2010, Cuadernos de Administracion.

ANDI. 2014. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. *Colombia: Balance 2014 y perspectivas 2015.* [En línea] 2014. [Citado el: 29 de Septiembre de 2015.] <http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/Balance%202014%20y%20perspectivas%202015.pdf>.

ARJONA TORRES, Miguel. 1999. *Dirección estratégica: Un enfoque práctico.* Primera. Madrid : Ediciones Díaz de Santos, 1999. ISBN 84-7978-386-9.

ASOCAÑA. 2012. El sector azucarero Colombiano en la actualidad. ASOCAÑA. [En línea] 2012. [Citado el: 2 de Septiembre de 2015.] <http://www.asocana.org/publico/info.aspx?Cid=215>.

—. 2014. Informe Anual. *Aspectos Generales del Sector Azucarero 2013-2014.* [En línea] Mayo de 2014. [Citado el: 29 de Septiembre de 2015.] <http://www.asocana.org/modules/documentos/10572.aspx>.

BERNAL TORRES, C.A. 2006. *Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales.* México : Pearson Educacion 2006, 2006. ISBN 970-26-0645-4.

CASA TORO AUTOMOTRIZ S.A. www.casatoro.com. [En línea] [Citado el: 15 de Septiembre de 2015.] <http://www.casatoro.com/historia.html#>.

CASTILLO SERNA, Conrado. 2005. *Estrategias de Gestión Comercial.* Madrid : EOI Esc.Organiz.Industrial, 2005, 2005. 84-88723-63-6.

CHIAVENATO, Idalberto. 2004. *Administración de recursos humanos.* Quinta. Madrid : McGraw-Hill, 2004. pág. 292. ISBN 97-0106-104-7.

COLOMBIA, Congreso de la República de. 2014. Ley 232 de 1995 “Por medio de la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales”. [En línea] 19 de Marzo de 2014. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>).

COLREMAG SUGAR CANE S.A. 2015. COLSUGAR. *www.colsugar.com*. [En línea] 28 de julio de 2015. <http://www.colsugar.com/index.php/about-us-2>.

D'APICE, Patricio. 2015. Portafolio.co. *MAS Equity Partners invertirá en el sector de los servicios*. [En línea] 6 de Septiembre de 2015. [Citado el: 30 de Septiembre de 2015.] <http://www.portafolio.co/negocios/sector-servicios-mas-equity-partners-invertira>.

DeConceptos.com. Definicion de Indicador. [En línea] [Citado el: 18 de Septiembre de 2015.] <http://deconceptos.com/general/indicador>.

Definición.De. Definicion de cotización. [En línea] [Citado el: 18 de Septiembre de 2015.] <http://definicion.de/cotizacion/>.

DefiniciónABC. Tu Diccionario hecho fácil. *Definición de cliente*. [En línea] [Citado el: 18 de Septiembre de 2015.] <http://www.definicionabc.com/general/cliente.php>.

DESS, G. G. y LUMPKIN, Thomas. 2003. *Dirección Estratégica*. Primera. Madrid : McGraw-Hill, 2003. pág. 83.

DIAZ, M. Albert y HERNADEZ TORRES. 2004. El cuadro del mando integral para la implementación y el control estratégico. *EBSCOhost*. [En línea] 2004. [Citado el: 7 de 9 de 2015.]

Empresas familiares en Colombia: hacia la construccion de un modelo de gestion comercial. **SANDOVAL, Jorge Humberto y GUERRERO, Dolis Emilia. 2010.** 1, Bogota : s.n., junio de 2010, U.D.C.A Actualidad y divulgacion cientifica, Vol. 13. 0123-4226.

EVERIS. 2012. *EVERIS AN DTT DATA COMPANY*. [En línea] Febrero de 2012. <http://www.everis.com/colombia/WCLibraryRepository/References/Estudio%20Excelencia%20en%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20clientes%20castellano.pdf>.

FRANCISCO DE BORJA, Carlos Martin. 2008. *Sistematizacion de la funcion comercial*. [ed.] María Martínez. La Coruña : Netbiblo S.L, 2008. pág. 12. ISBN 978-84-9745-169-7.

—. 2008. *Sistematizacion de la funcion comercial*. [ed.] María Martínez. La Coruña : Netbiblo S.L, 2008. pág. 21. ISBN 978-84-9745-169-7.

FUNDACIONCHILE. Desarrollo proveedores. *LAS 5 P DEL MARKETING: Diseñe su estrategia comercial*. [En línea] [Citado el: 3 de Septiembre de 2015.] <http://desarrolloproveedores.cl/dp/wp-content/uploads/2012/09/Las-5P-del-Marketing-para-estrategia-comercial.pdf?d10dda>.

GARCÍA FERRER, Gemma. 2005. *Investigacion Comercial*. Madrid : Esic Editorial, 2005.

Gestión de la calidad total. El modelo EFQM de excelencia. **MADERUELO FERNÁNDEZ, J. A. 2002.** 10, Madrid : Medifam, 2002, Vol. 12. ISSN 1131-5768.

GESTIOPOLIS. www.gestiopolis.com. *¿Qué es una línea de productos?* [En línea] [Citado el: 17 de Septiembre de 2015.] <http://www.gestiopolis.com/que-es-una-linea-de-productos/>.

GONZALEZ, Fernanda . 2015. *Merca 2.0. ¿Te enfrentas a un nuevo brief? 5 aspectos que no debes olvidar.* [En línea] 13 de Julio de 2015. [Citado el: 9 de Septiembre de 2015.] <http://www.merca20.com/te-enfrentas-a-un-nuevo-brief-5-aspectos-que-no-debes-olvidar/>.

GUDIÑO y CORAL. 2005. *Contabilidad 2000.* Séptima. 2005.

GUERRERO, BARBARA. 2010. *AMERICA ECONOMIA.COM.* [En línea] 22 de 01 de 2010. [Citado el: 15 de 09 de 2015.] <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/8-pasos-para-una-reunion-de-trabajo-exitosa>.

HORWATH, Crowe. 2014. *Informe a la Asamblea general de accionistas 2014.* Cali : s.n., 2014.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>). [En línea]

IMPORTADORA EL GRAN TORNILLO S.A. www.grantornillo.com. *Historia, productos y servicios.* [En línea] [Citado el: 15 de Septiembre de 2015.] <http://www.grantornillo.com/productos.html>.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. 2008. *Trabajos escritos: presentación y referencias bibliográficas.* Bogotá : ICONTEC, 2008. 9789589383810.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARIZATION. 2005. ISO. [En línea] 2005. [Citado el: 25 de 09 de 2015.] www.iso.org.

KAPLAN, Robert y NORTON, David. 2001. *Mapas estrategicos "Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles".* s.l. : Gestion 2000, 2001.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. 2003. *Fundamentos de Marketing.* Sexta. Mexico : PRENTICE HALL MEXICO, 2003. pág. 599.

KURI, Juan Carlos. 2014. *Colsugar.* [entrev.] Luz Angela Ocampo y Cristhian David Quijano. 22 de Noviembre de 2014. Director Administrativo y Comercial.

LA MATRIZ FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas Organizaciones. **PONCE TALANCÓN, Humberto. 2007.** 1, Mexico : ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA, 2007, Vol. 12.

LEGISLACION COLOMBIANA. 2004. *Codigo Sustantivo del Trabajo.* Bogotá : LEGIS, 2004.

—. 2014. *Decreto 410 DE 1971 "Por el cual se expide el Código de Comercio".* Bogotá : LEGIS, 2014.

LERMA GONZALEZ, HD. 2009. *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto.* Bogotá D.C : Ecoe ediciones, 2009 (colección educación y pedagogía. Area educación)., 2009. ISBN: 9789586486026.

MARTIN, Ernesto Blanco. 2011. Una herramienta efectiva pero exigente. *EBSCOhost*. [En línea] 2011. [Citado el: 7 de 9 de 2015.]

MEJIA, Maria Fernanda. 2011. CIAT BLOG. *En Palmira se concibe el más grande parque agroindustrial.* [En línea] 13 de Mayo de 2011. [Citado el: 29 de Septiembre de 2015.] <http://www.ciatnews.cgiar.org/es/2011/05/13/en-palmira-se-concibe-el-mas-grande-parque-agroindustrial/>.

MICHALSKI, Walter y KING, Dana. 1997. *Herramientas de calidad: "Tecnica de los cinco Porqués".* [ed.] Productivity Press. s.l. : TOOL NAVIGATOR, 1997. 978-1563271786.

MICHALSKI, Walter y KING, DANA. 1997. *Herramientas de calidad: "Tecnica de los cinco porqués".* [ed.] Productivity Press. s.l. : TOOL NAVIGATOR, 1997. 978-1563271786.

MINCOMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. 2015. *Yumbo y Palmira serán plataformas exportadoras de bienes industriales y agroindustriales.* [En línea] 3 de Mayo de 2015. [Citado el: 29 de Septiembre de 2015.] <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=7095>.

MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN NACIONAL Y POLITICA ECONOMICA. 2009. *mideplan.* [En línea] 07 de 2009. [Citado el: 01 de 10 de 2015.] <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>.

MIRANDA GONZÁLEZ, Francisco Javier, CHAMORRO MERA, Antonio y RUBIO LACOBIA, Sergio. 2007. *Introducción a la gestión de la calidad.* Primera. Madrid : DELTA, Publicaciones Universitarias, 2007. ISBN 84-96477-64-9.

MURILLO, Zamira Eugenia y ORTIZ, Veronica. 2004. *Diseño de un modelo de control para la gestion comercial con los clientes preferenciales de Condensa S.A ESP. Trabajo de Grado.* Bogota : s.n., Mayo de 2004.

PALOMO VADILLO, Maria Teresa. 2007. *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo.* Cuarta. Madrid : ESIC Editorial, 2007. pág. 34. ISBN 978-84-7356-492-2.

PORTER, Michael. 1982. *Estrategia Competitiva. Tecnicas para el analisis de los sectores industriales y de la competencia.* Mexico : CECSA, 1982.

PROEXPORT. 2012. PROCOLOMBIA. *Sector Agroindustrial de Colombia.* [En línea] 2012. [Citado el: 4 de Septiembre de 2015.] <http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil%20Sector%20Agroindustrial%20Colombiano%20-%202012.pdf>..

Professional Academy. *Professional Academy's Buzzword Busting. Marketing Theory Blogs.* [En línea] [Citado el: 3 de Septiembre de 2015.]

<http://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---swot-analysis>.

RIOPAILA-CASTILLA. RIOPAILA-CASTILLA. *www.riopaila-castilla.com*. [En línea] [Citado el: 20 de 09 de 2015.] RIOPAILA-CASTILLA, relación con provee https://www.riopaila-castilla.com/index.php?option=com_content&view=article&id=86&Itemid=96.

ROJAS, Juan Fernando. 2015. ELCOLOMBIANO.COM. *Sector Servicios, el mas rentable*. [En línea] 15 de Mayo de 2015. [Citado el: 29 de Septiembre de 2015.] <http://www.elcolombiano.com/sector-servicios-el-mas-rentable-FH1922623>.

URIBE CHAVARRO, Walter Giovanny. 2015. *Informe Del Proceso Administrativo De Casa Toro Automotriz S.A.* Villavicencio : s.n., 2015.

VALCARCEL GARCIA, Ignacio. 2001. *Gestión de la relación con los clientes*. Madrid : Fundación Confemetal, 2001.

VARGAS, Julio Andres. Gestipolis. [En línea] [Citado el: 2 de Diciembre de 2014.] <http://www.gestipolis.com/estrategia-de-crm-customer-relationship-management/>.

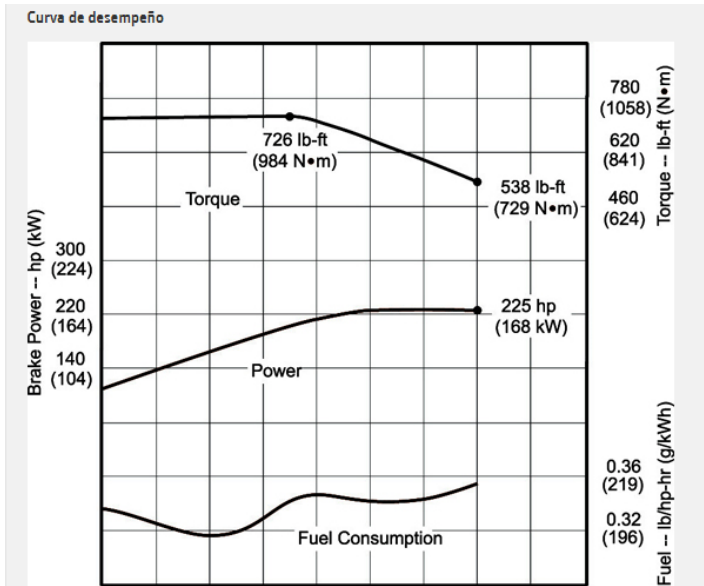
VENMAS.COM. *Articulo*. [En línea] [Citado el: 23 de Septiembre de 2015.] https://www.venmas.com/venmas/boletin/actual/tecnicas_de_venta/categorias_de_cliente.

ZAPATA DOMINGUEZ, Alvaro. 2008. *Análisis y diseño organizacional*. [ed.] Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. *Organización Formal*. Primera. Cali : Artes Graficas del Valle Editores, 2008, 2.

—. 2008. *Análisis y diseño organizacional*. [ed.] Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. *Organización Informal*. Primera. Cali : Artes Gráficas del Valle Editores, 2008, 2.

8. ANEXOS

ANEXO 1. Ficha Técnica del Servicio Agroindustrial: REPARACIÓN MOTOR JOHN DEERE 6090

REPARACION MOTOR JOHN DEERE 6090		
DIMENSIONES  The graph, titled 'Curva de desempeño', plots three metrics against engine speed (RPM) on the x-axis. The left y-axis represents Brake Power in hp (kW) with values 140 (104), 220 (164), and 300 (224). The right y-axis represents Torque in lb-ft (N•m) with values 460 (624), 620 (841), and 780 (1058). A third right y-axis represents Fuel Consumption in lb/hp-hr (g/kWh) with values 0.32 (196) and 0.36 (219). The Torque curve starts at 726 lb-ft (984 N•m) and decreases to 538 lb-ft (729 N•m). The Power curve starts at 140 hp (104 kW) and increases to 225 hp (168 kW). The Fuel Consumption curve starts at 0.32 lb/hp-hr (196 g/kWh) and increases to 0.36 lb/hp-hr (219 g/kWh).		
Código Servicio	Descripción	Cantidad
REPUESTOS		
RE531100	KIT OVERHAUL 6090	1
039R531312	CARCAZA SELLO TRASERO 3520	1
039RE533975	BOMBA ACEITE MOTOR	1
039R501035	TORNILLO PARA BIELA	12
039R532285	TAPADERA	1
R519640	PIN PASADOR PISTON	12
RE530194	BOMBA DE AGUA	1
R527877	BUJE EJE DE LEVAS REPL. R87561	6
R74008	BUJE DE BIELA MOTOR	6
R517073	BULON (PASADOR PISTON	6

R71732	ORING BOMBA DE ACEITE	1
RE529775	RETEN REPL. RE542195	1
R121322	TORNILLO CULATA	26
02700099	LUBRIPLATE	1
CS_0267	DESENGRASANTE	1
000038	ACEITE 15W40	8
R82007	TAPON	1
R89879	EMPAQUE TURBO	1
RE528407	INYECTOR. RE546776	6
RE531288	TURBOCARGADOR	1
RE535274	TERMOSTATO REPL. RE540550	2
R520223	VALVULA DE ADMISION	12
R520224	VALVULA DE ESCAPE	12
RECAES	ASIENTOS DE ESCAPE	12
RECASA	ASIENTOS DE ADMISION	12
RECTIFICADORA		
RECPBA	PULIR CIGÜEÑAL BA(STD) BI(STD)	13
RECALB	ALINEAR BANCADA	7
RECCAL	CAMBIO DE BUJES DE LEVA	4
RECGUI	CAMBIAR GUIAS	24
RECPR	PRUEBA HIDROSTATICA	1
RECAC	ARMAR CULATA	12
RECSB	ALINEAR Y ASENTAR BIELAS	6
RECRIM	RIMAR BUJES DE BIELA	6
RECLAM	LAVADO DE MOTOR	1
RECSGI	GUIAS	24
MANO DE OBRA		
MAOB	MANO DE OBRA , AJUSTE MOTOR	1
10701051	TRANSPORTE , VIATICOS, PEAJES (RECOGER - ENTREGAR)	1
PERSONAL ASIGNADO		
001	TECNICO ELECTRONICO	1
002	MECANICO	1
003	AYUDANTE	1

ANEXO 2. Procedimiento Actual de la Gestión Comercial de Servicios Agroindustriales

GESTIÓN COMERCIAL	
PROCEDIMIENTO ACTUAL DE LA GESTIÓN COMERCIAL SERVICIOS AGROINDUSTRIALES	

OBJETIVO:

Identificar los pasos que se realizan actualmente en la gestión comercial servicios agroindustriales, con el fin de proponer una mejora en el procedimiento acorde al modelo de gestión comercial propuesto.

ALCANCE:

Este procedimiento identifica todas las actividades del area de gestión comercial de servicios agroindustriales de COLREMAQ SUGAR CANE S.A. para la prestación de servicios, desde la solicitud de oferta del cliente hasta la satisfacción del cliente.

DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO:

No	ACTIVIDAD	DOCUMENTO/ REGISTRO	RESPONSABLE
1	Solicitud de cotización: La solicitud de cotización puede surgir por medio de: Solicitud de cotización por parte del cliente para prestación de servicios agroindustriales. Identificación de necesidades del cliente por visita comercial. Esta solicitud puede ser recibida por vía internet, telefónica o presencial.	No aplica documento	Cliente Asesor junior II Director Comercial
2	Preparación de la oferta o cotización: Se recibe la solicitud de cotización, los responsables prepararan la oferta según los parámetros establecidos en el	Formato cotización de	Asesor Junior II Director Comercial

No	ACTIVIDAD	DOCUMENTO/ REGISTRO	RESPONSABLE
	formato de cotización y teniendo en cuenta los requerimientos necesarios para el desarrollo del servicio. No se tiene estipulado los plazos máximos para la entrega de una oferta		
3	Presentación de la cotización al cliente: Los responsables se encargaran de entregar la oferta de cotización al cliente. La entrega se realizara vía internet o presencial	Formato cotización	Asesor Junior II Director Comercial
4	Asignación de la cotización con orden de servicio. El cliente envía la orden de servicio o correo de autorización donde certifique el inicio para la prestación del servicio. Se identifica si el servicio es tangible o intangible (solo mano de obra en instalaciones del cliente) Si el servicio es intangible continúa la secuencia en la actividad No 6	Orden de servicio	Cliente Asesor Junior II Director Comercial
5	Recoger servicio tangible en instalaciones del cliente. Se envía la orden de servicio vía e-mail al area de logística para que este realice la programación de transporte y se recoja el servicio tangible. Este a su vez notifica la llegada del servicio a instalaciones de COLREMAQ SUGAR CANE S.A	No aplica documento	Asesor Junior II Director Comercial Almacén
6	Apertura del proyecto o servicio. Se registra la apertura del proyecto en el sistema para iniciar al cargo de materiales, mano de obra y otros	Apertura del proyecto	Coordinador WMS

No	ACTIVIDAD	DOCUMENTO/ REGISTRO	RESPONSABLE
	requerimientos.		
7	Notificación de terminación del servicio. El Jefe de taller notificara al director comercial la terminación del servicio.	Entrega de producto terminado	Jefe de Taller
8	Entrega del servicio al cliente. Se factura y se cierre el proyecto notificando al almacén para la entrega del documento y servicio.	Remisión de entrega. Factura de venta.	Coordinador WMS Almacén

ANEXO 3. Formato de Cotización.



Fecha _____

Señores;

Razón social del cliente _____

Atn. Nombre de la persona que solicita la cotización _____

COTIZACION No _____

Atendiendo su amable solicitud nos permitimos presentar nuestra oferta, para el suministro de _____

Referencia	Descripción	Cant.	Valor unitario	Marca	Plazo de Entrega

CONDICIONES COMERCIALES

SITIO DE ENTREGA/ PRESTACION DEL SERVICIO: _____

FORMA DE PAGO: _____

VIGENCIA DE LA COTIZACION: _____

OBSERVACIONES: _____

Cordialmente;

Nombre del asesor _____

Cargo _____

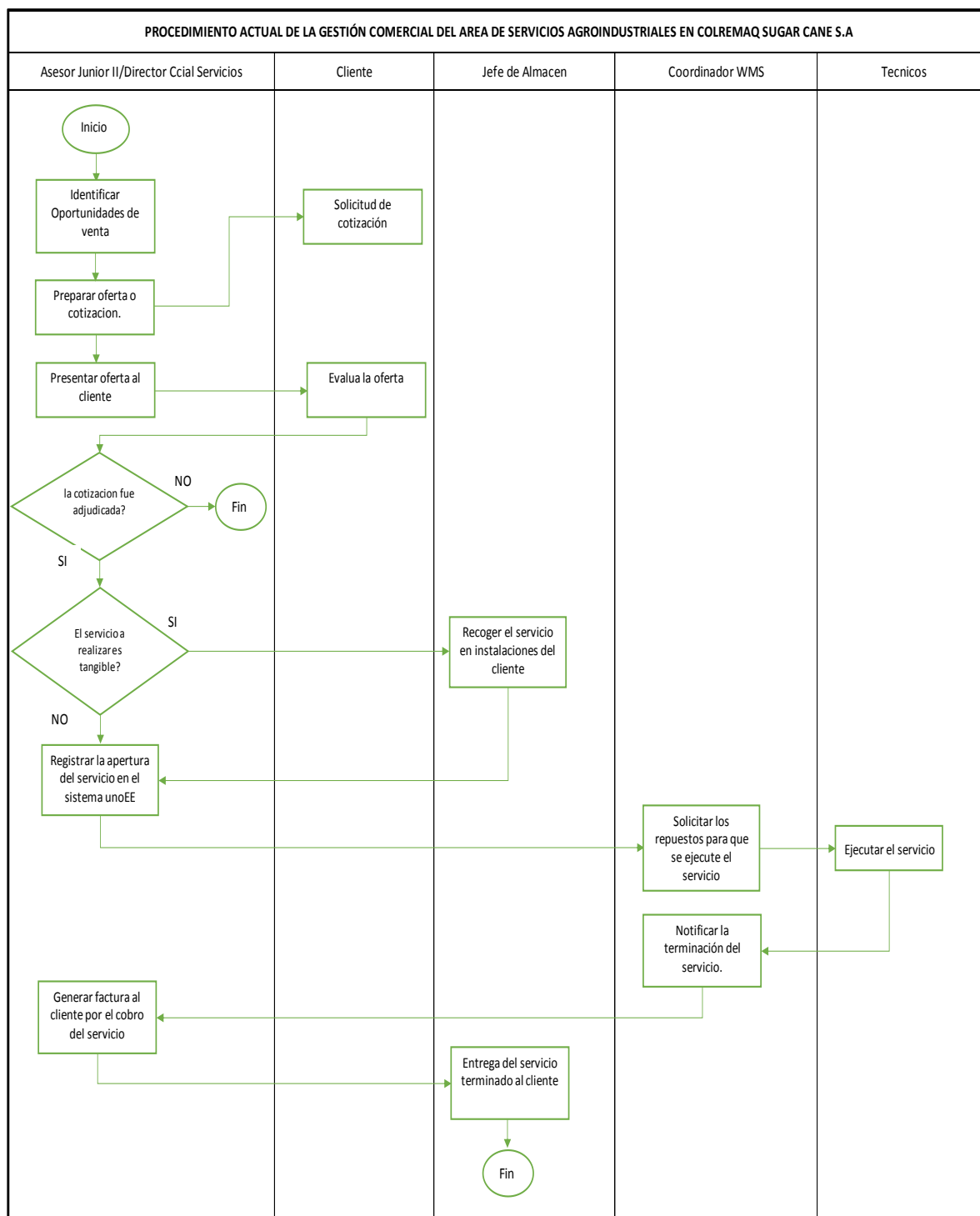
Teléfono _____

Celular _____

Correo _____

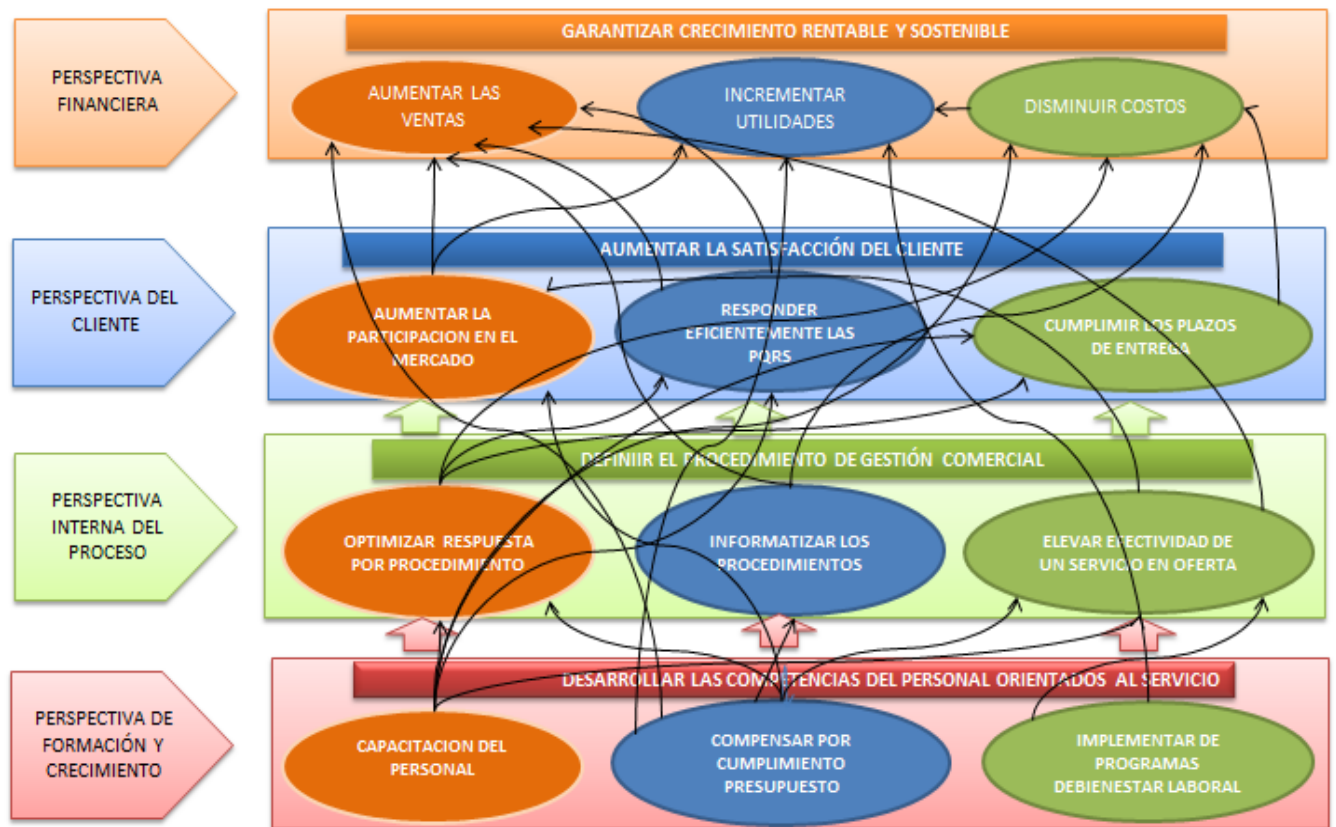
Fuente: COLREMAG SUGAR CANE S.A

ANEXO 4. Diagrama de Flujo del Procedimiento Actual de la Gestión Comercial del Area de Servicios Agroindustriales en COLREMAG SUGAR CANE S.A



Fuente: COLREMAG SUGAR CANE S.A

ANEXO 5. Mapa Estratégico.



Fuente: De los autores.

Anexo 6. Tablero de Comandos.

TABLERO DE COMANDOS										
Perspectiva	Estrategias	Objetivos	Iniciativas	Indicador	Peligro	Precaución	Meta	Ideal	Meta	Responsable
FINANCIERA	Garantizar crecimiento rentable y sostenible.	Aumentar ventas	1. Establecer modelo propio de venta. 2. Interiorización de los colaboradores. 3. Incremento de la fuerza comercial externa. 4. Implementar estrategias de servicios post-venta.	Incremento de ventas en el periodo	<6%	6%>9%	9% < 10%	10%<	Mensualmente se debe tener un cumplimiento por periodo del 0,83%	Director Comercial-Director Financiero
		Incrementar utilidades	1. Controlar y realizar seguimiento al logro de los objetivos de las diferentes perspectivas. 2. Garantizar el aumento de ventas.	Incremento de excedentes	<0,5%	0,5%>1%	1% < 2%	2%<	Mensualmente se debe tener un cumplimiento por periodo del 0,16%	Director Comercial-Director Financiero
		Disminuir costos	1. Comprar productos sustitutos con mejor precio y calidad. 2. Programación de las actividades del personal. 3. Establecer prioridades en proyectos	Disminución en costos	<3%	3%>4%	4% < 5%	5%<	Mensualmente se debe tener un cumplimiento por periodo del 0,41%	Director Comercial-Director financiero
CLIENTE	Aumentar la satisfacción del cliente	Aumentar la participación en el mercado	1. Realizar estudio de mercado para verificar impacto actual de la marca y realización de benchmarking. 2. Realizar publicidad y promoción de los servicios ofrecidos. 3. Ofrecer servicios integrales según alianzas con proveedores.	Incremento en la participación del mercado	<4%	4%>5%	5% < 6%	6%<	Mensualmente se debe tener un cumplimiento por periodo del 0,41%	Director Comercial
		Responder eficiente a los PQRS	1. Definir personal encargado del soporte. 2. Establecer tiempos de respuestas para los PQRS. 3. Seguimiento a la satisfacción por parte del cliente.	Efectividad en respuesta de PQRS	<70%	70%>80%	80% < 99%	100%	Mensualmente se debe tener un cumplimiento por periodo del 8,33%	Director Comercial

TABLERO DE COMANDOS

Perspectiva	Estrategias	Objetivos	Iniciativas	Indicador	Peligro	Precaución	Meta	Ideal	Meta	Responsable
		Cumplir los plazos de entrega	1. Cotizar con plazos de entrega acordes a la capacidad de infraestructura. 2. Registrar y comprometer a los diferentes procesos con las fechas de llegada y entrega del servicio. 3. outsourcing canales de distribución	Efectividad de cumplimiento en pedidos de servicio	<70%	70%>80%	80% < 99%	100%	Mensualmente se debe tener un cumplimiento por periodo del 8,33%	Director Comercial-Director de logística y suministros
INTERNA DEL PROCESO	Definir del procedimiento de gestión comercial	Optimizar respuesta por procedimiento	1. Definir tiempos y movimientos por procedimiento. 2. Sensibilizar e interiorizar los tiempos con el personal PHVA en procedimientos	Eficacia en procedimiento	<80%	80%>90%	90% < 100%	100%<	Mensualmente se debe tener un cumplimiento por periodo del 8,33%	Director Comercial
		Informatizar procesos de gestión comercial	1. Identificar los procesos 2. Definir cronograma de informatización por procesos. 3. Implementación de la documentación.	Procedimientos documentados	<70%	70%>80%	80% < 99%	100%	Mensualmente se debe tener un cumplimiento por periodo del 8,33%	Director Comercial
		Elevar la efectividad en procesos de oferta	1. Registrar las ofertas presentadas. 2. Seguimiento a las ofertas perdidas. 3. Plan de acción para el cierre de negocios.	Efectividad en oferta	<25%	25%>35%	35% < 50%	50%<	Mensualmente se debe tener un cumplimiento por periodo del 4,1%	Director Comercial
FORMACION Y CRECIMIENTO	Desarrollar competencias del personal comercial	Capacitar el personal	1. Analizar FODA individual. 2. Establecer programas de capacitación y formación. 3. Definir cronograma de capacitación	Capacitaciones efectivas	<70%	70%>80%	80% < 99%	100%	Mensualmente se debe tener un cumplimiento por periodo del 8,33%	Director Comercial-Subgerente
		Compensar por cumplimiento al presupuesto	1. Establecer tabla de compensación. 2. Establecer presupuesto comercial.	Ejecución presupuestal	<70%	70%>80%	80% < 99%	100%<	Mensualmente se debe tener un cumplimiento	Director Comercial-Subgerente

TABLERO DE COMANDOS

Perspectiva	Estrategias	Objetivos	Iniciativas	Indicador	Peligro	Precaución	Meta	Ideal	Meta	Responsable
			3. Definir cronograma de compensación.						por periodo del 8,33%	
		Implementar programas de bienestar laboral	1. Identificar perfil de los colaboradores 2. Definir programas que apunten a oportunidades de mejora, según el perfil.. 3. Definir cronograma de implementación	Cumplimiento en programas de bienestar laboral	<70%	70%>80%	80% < 99%	100%	Mensualmente se debe tener un cumplimiento por periodo del 8,33%	Director Comercial-Subgerente

Fuente: De los autores

ANEXO 7. Descripción de Cargos.

DIRECTOR COMERCIAL

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del Trabajador.	
Cargo.	Director Comercial
Proceso.	Gestión comercial
Jefe inmediato.	Gerente General

2. PROPOSITO DEL CARGO

Liderar la fuerza de ventas dirigiéndolas al logro de los objetivos de la empresa.

3. INDICADORES DE LOGRO

El director comercial, será medido según los siguientes indicadores:

- ✓ Efectividad en el proceso de cotización.
- ✓ Satisfacción del cliente
- ✓ Incremento en ventas
- ✓ Cumplimiento de ventas vs presupuesto

4. FUNCIONES DEL CARGO

Planificar.

- ✓ Conocer el alcance de las funciones y responsabilidades asignadas a través del cargo de Director comercial para así establecer metas y objetivos en los procesos comerciales.
- ✓ Planificación de estrategias de ventas y eventos empresariales tales como seminarios, capacitaciones, lanzamiento de servicios, participación en ferias en las cuales la empresa esté interesado en participar, entre otros.
- ✓ Planificar los términos y condiciones de negociación de las cotizaciones a presentar a los clientes.

Hacer.

- ✓ Presentación de informes de ventas semanal, mensual y anual.
- ✓ Brindar atención oportuna a los clientes, identificando sus principales necesidades.

- ✓ Manejo logístico de eventos empresariales tales como seminarios, capacitaciones, lanzamiento de productos y servicios, entre otros. Así mismo, participaciones en ferias.
- ✓ Llevar control al cronograma de actividades semanales realizadas a los clientes por parte de los ejecutivos comerciales, con las necesidades identificadas en cada visita.

Verificar.

- ✓ Seguimiento a Cotizaciones: Realizar un seguimiento que permita hacer aclaraciones a las propuestas enviadas, mejorar precios o tiempos de entrega, de acuerdo a las necesidades de los clientes.
- ✓ Realizar un análisis del negocio y estadísticas de cotizaciones vs. Ventas.
- ✓ Evaluación de los eventos empresariales que participe la empresa.
- ✓ Realizar seguimiento a las cotizaciones tramitadas por el gestor comercial.
- ✓ Seguimiento a pedidos de los clientes.
- ✓ Realizar seguimiento a las garantías solicitadas por los clientes.
- ✓ Realizar seguimiento a las hojas de vida de los equipos.

Actuar.

- ✓ Mejorar condiciones comerciales, precios o tiempos de entrega de las cotizaciones presentadas, de acuerdo a las necesidades de los clientes.
- ✓ Desarrollar actividades de mejora para el cumplimiento del presupuesto de venta.
- ✓ Realizar e identificar acciones de mejora para todas las actividades relacionadas con la cotización y pedidos.
- ✓ Identificar acciones de mejoramiento que permitan superar los requisitos establecidos en los procesos del área.
- ✓ Implementar las acciones necesarias que se deriven de los resultados de los indicadores de gestión.
- ✓ Desarrollar las competencias de la fuerza de ventas.

5. RELACIONES DEL CARGO

Personas internas del proceso Gestión Comercial.

Gerente General:

- ✓ Para recibir instrucción sobre los procedimientos a aplicar para el desarrollo del proceso Venta.
- ✓ Para proveer o solicitar información relacionada con el establecimiento de objetivos y programas del proceso comercial.

Asesor Junior II:

- ✓ Para recibir información relacionada con las necesidades de los clientes o del mercado.
- ✓ Para recibir información de las cotizaciones, pendientes y órdenes de compra de los clientes.
- ✓ Para dar lineamientos de las estrategias a implementar para mejorar la gestión comercial.

Responsables de otros procesos internos.

- ✓ Gestión Financiera: Para proveer o solicitar información de cartera
- ✓ Gestión Compras y Suministros (Importaciones): Para solicitar información sobre el despacho y llegada de repuestos de los servicios agroindustriales en proceso.

Con personas o entidades externas.

Clientes:

- ✓ Para proveer información relacionada con la calidad de los productos.
- ✓ Para negociar precios, formas de pago y plazos de entrega.
- ✓ Para atender reclamos y / o sugerencias.
- ✓ Para desarrollar proyectos conjuntos de beneficio mutuo.

Proveedores:

- ✓ Para proveer información relacionada con los requisitos de calidad de los productos a comprar.
- ✓ Para negociar precios, formas de pago y plazos de entrega.
- ✓ Para presentar reclamos y / o sugerencias.
- ✓ Para desarrollar proyectos conjuntos de beneficio mutuo.

6. CONDICIONES AMBIENTALES DEL CARGO

Condiciones ambientales a las que está expuesto.

CONDICIONES AMBIENTALES	X
Ambiente de oficina bien iluminado, con aire acondicionado y ventilación adecuada.	X
Ambiente de producción, bien iluminado, con aire acondicionado y ventilación adecuada.	
Ambiente de producción, bien iluminado, expuesto a ruido, calor, vapores, olores desagradables, vibración.	
Al aire libre, expuesto a condiciones climáticas cambiantes como lluvia, sol, viento polvo.	
Al aire libre pero en vehículo cerrado protegido de condiciones climáticas extremas.	X

Nivel de actividad física:

- ✓ Ligera actividad física, demanda poco esfuerzo físico, actividades diarias de naturaleza administrativa.

7. REQUISITOS DE LA PERSONA PARA DESEMPEÑAR EL CARGO.

7.1 Educación.

EDUCACION	X	TITULO O AÑOS
No requiere educación formal.		
Primaria.		
Bachiller.		
Técnica.		
Tecnológico.		
Superior o universitario.	X	Profesional en Administración de empresas y/o Ingeniería industrial
Especialización.	X	Especialista en mercadeo
Maestría o Magister.		
Doctorado. (Áreas).		

7.2 Experiencia.

TIEMPO	X	CLASE DE EXPERIENCIA
No se requiere.		
Uno a seis meses.		
Seis meses a un año.		
Uno a tres años.		
Tres a cinco años.	X	Competencia demostrada en apoyo y dirección de procesos comerciales
Cinco a diez años.		

7.3 Habilidades y destrezas intelectuales.

Trabajo en equipo.	Planeación.
Toma de decisiones.	Liderazgo.
Trabajo bajo presión.	Iniciativa y creatividad.
Aptitud verbal.	Compromiso.

8. FORMACION Y ENTRENAMIENTO.

Cursos y conocimientos específicos requeridos.

Conocimientos	Cursos
Paquete de Office.	Conceptos agroindustriales
Sistema Uno Enterprise.	

Entrenamiento.

TIPO DE ENTRENAMIENTO	X	AREA DE DESEMPEÑO
No se requiere entrenamiento.		
Teórico.	X	Procedimientos por cada area
Práctico.	X	Relación con el cliente.

9. APROBACION DE LA DESCRIPCION DEL CARGO

Gerente General.

Fuente: De los autores.

ASESOR JUNIOR II

10. IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del Trabajador.	
Cargo.	Asesor Junior II
Proceso.	Gestión comercial
Jefe inmediato.	Director comercial

11. PROPOSITO DEL CARGO

Ejecutar exitosamente las diferentes iniciativas y actividades comerciales a través de un excelente servicio al cliente, logrando así garantizar el crecimiento, rentabilidad y fidelización del cliente, la marca y la compañía.

12. INDICADORES DE LOGRO

El Asesor Junior II, será medido según los siguientes indicadores:

- ✓ Indicador de cumplimiento de ventas vs presupuesto
- ✓ Indicador de ventas perdidas
- ✓ Indicador de efectividad en respuesta de las cotizaciones
- ✓ Satisfacción del cliente

13. FUNCIONES DEL CARGO

Planificar.

- ✓ Conocer el alcance de las funciones y responsabilidades asignadas a través del cargo de Asesor Junior II y direccionarlas e implementarlas según la visión de la empresa.

Hacer.

- ✓ Realizar negociaciones con el cliente que genere valor agregado y sea durable y perdurable en el tiempo.
- ✓ Responder a las solicitudes de cotización enviadas por los clientes, en los tiempos establecidos.
- ✓ Promover el conocimiento de los servicios agroindustriales de la compañía a los diferentes clientes.
- ✓ Desarrollo de la marcas para posicionarla en el mercado.
- ✓ Responder solicitudes de cotizaciones de los clientes cuando sea necesario.

- ✓ Atender quejas y sugerencias de los clientes asignados.
- ✓ Realizar cobro de cartera según los clientes asignados.
- ✓ Mantener una relación continua con los clientes para conocer sus necesidades y/o requerimientos.
- ✓ Implementar las acciones de mejoramiento propuestas por la dirección comercial.
- ✓ Cumplir con todas las políticas establecidas por la empresa tanto en el desarrollo de los procesos como en las actividades.
- ✓ Realizar propuestas para la mejora del procedimiento comercial.

Verificar.

- ✓ Realizar seguimiento a la línea de servicios agroindustriales en cuanto al cumplimiento de los objetivos y metas propuestas a través de los indicadores de gestión.
- ✓ Realizar seguimiento de los pedidos pendientes de los clientes, notificando al cliente el estado de estos.
- ✓ Verificar que los resultados de las actividades cumplan los requisitos preestablecidos con su cliente interno y/o externo.

Actuar.

- ✓ Identificar los factores externos e internos que influyen en la presencia de largos tiempos de entrega.
- ✓ Identificar acciones de mejoramiento para dar respuesta al cliente en la fecha de entrega establecida.
- ✓ Implementar las acciones necesarias para la alineación los demás procesos de la organización.

14.RELACIONES DEL CARGO

Personas internas del proceso Gestión Comercial.

Director comercial:

- ✓ Para recibir instrucciones sobre las estrategias de ventas y/o procedimientos para el incremento de las ventas y fidelización de los clientes.
- ✓ Para recibir información de ventas y cumplimiento de indicadores.

- ✓ Para recibir instrucciones de plan de acción para el mejoramiento continuo.
- ✓ Para recibir información de cartera por cobrar y pendientes de entrega con los clientes.

Coordinador WMS:

- ✓ Para recibir información de las cotizaciones registradas y facturación realizada a los clientes.
- ✓ Para recibir información de los mantenimientos preventivos y predictivos de la maquinaria

Responsables de otros procesos internos.

Logística y suministros / Financiera y contable

- ✓ Para proveer o solicitar información relacionada con los insumos o resultados del proceso de compra y distribución de repuestos.

Con personas o entidades externas.

Clientes:

- ✓ Para proveer información solicitada.
- ✓ Para realizar negociaciones y fidelización de estos.
- ✓ Para atender reclamos y / o sugerencias.

15. CONDICIONES AMBIENTALES DEL CARGO

Condiciones ambientales a las que está expuesto.

CONDICIONES AMBIENTALES	X
Ambiente de oficina bien iluminado, con aire acondicionado y ventilación adecuada.	X
Ambiente de producción, bien iluminado, con aire acondicionado y ventilación adecuada.	
Ambiente de producción, bien iluminado, expuesto a ruido, calor, vapores, olores desagradables, vibración.	
Al aire libre, expuesto a condiciones climáticas cambiantes como lluvia, sol, viento polvo.	x
Al aire libre pero en vehículo cerrado protegido de condiciones climáticas extremas.	x

Nivel de actividad física:

- ✓ Ligera actividad física, demanda poco esfuerzo físico, actividades diarias de naturaleza administrativa.

16. REQUISITOS DE LA PERSONA PARA DESEMPEÑAR EL CARGO.**7.1 Educación.**

EDUCACION	X	TITULO O AÑOS
No requiere educación formal.		
Primaria.		
Bachiller.		
Técnica.	x	Mecánica 2 años
Tecnológico.		
Superior o universitario.	x	Profesional en Ingeniería Industrial / Ingeniería Mecánica/ Administración de empresas.
Especialización.		
Maestría o Magister.		
Doctorado. (Áreas).		

7.2 Experiencia.

TIEMPO	X	CLASE DE EXPERIENCIA
No se requiere.		
Uno a seis meses.		
Seis meses a un año.		
Uno a tres años.	x	Conocimiento en ventas y área comercial.
Tres a cinco años.		
Cinco a diez años.		
Más de diez años.		

7.3 Habilidades y destrezas intelectuales.

Trabajo en equipo.	Manejo de documentación.
Organización.	Iniciativa y creatividad.
Trabajo bajo presión.	Compromiso.
Aptitud verbal.	Preparación de informes.

17. FORMACION Y ENTRENAMIENTO.

Cursos y conocimientos específicos requeridos.

Conocimientos	Cursos
Concientización del alcance y responsabilidades del cargo.	Servicio al cliente
Conocimiento de la Misión, Visión y Objetivos de la empresa.	
Conocimiento de los servicios agroindustriales de la compañía	
Conocimientos de los procesos de la compañía	
Conocimiento general del sistema UNOee	
Conocimiento general de las paginas virtuales de los clientes	

Entrenamiento.

TIPO DE ENTRENAMIENTO	X	AREA DE DESEMPEÑO
No se requiere entrenamiento.		
Teórico.	X	Comercial y servicios.
Práctico.	X	Comercial y servicios.

18. APROBACION DE LA DESCRIPCION DEL CARGO

Gerente General.

Director Comercial.

Fuente: De los autores.

COORDINADOR WMS.

19. IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del Trabajador.	
Cargo.	Coordinador WMS
Proceso.	Gestión comercial
Jefe inmediato.	Director comercial

20. PROPOSITO DEL CARGO

Brindar apoyo en el proceso de Coordinador WMS, para una adecuada identificación de necesidades de los clientes desde los sistemas de información de la compañía.

21. INDICADORES DE LOGRO

El Coordinador WMS, será medido según los siguientes indicadores:

- ✓ Cumplimiento en las entregas pactadas con los clientes.

22. FUNCIONES DEL CARGO

Planificar.

- ✓ Conocer el alcance de las funciones y responsabilidades asignadas a través del cargo de Asesor Junior II y direccionarlas e implementarlas según la visión de la empresa.

Hacer.

- ✓ Tramitar los pedidos de servicios agroindustriales de los clientes.
- ✓ Facturación de servicios de acuerdo con las órdenes de servicio de los clientes.
- ✓ Elaboración de Notas crédito de facturas de servicios, indicando el motivo de su elaboración.
- ✓ Apoyo al Asesor Junior II en la venta de servicios, cuando sea necesario.
- ✓ Implementar las acciones de mejoramiento propuestas por la dirección comercial.
- ✓ Cumplir con todas las políticas establecidas por la empresa tanto en el desarrollo de los procesos y actividades.
- ✓ Realizar propuestas para la mejora del procedimiento comercial.
- ✓ Llevar las hojas de vidas de la maquinaria vendida en el sistema de información de la compañía.

- ✓ Registrar los mantenimientos realizados con el fin de llevar un histórico.

Verificar.

- ✓ Realizar seguimiento de los pedidos pendientes.
- ✓ Verificar que los resultados del trabajo cumplan los requisitos preestablecidos con su cliente interno y/o externo.

Actuar.

- ✓ Identificar los factores externos e internos que influyen en la presencia de largos tiempos de entrega.
- ✓ Identificar acciones de mejoramiento para dar respuesta al cliente en la fecha de entrega establecida.
- ✓ Identificar los mantenimientos de la maquinaria.
- ✓ Implementar las acciones necesarias para la alineación los demás procesos de la organización.

23.RELACIONES DEL CARGO

Personas internas del proceso Gestión Comercial.

Director comercial:

- ✓ Para recibir instrucciones sobre las estrategias de ventas y/o procedimientos para el incremento de las ventas y fidelización de los clientes.

Asesor Junior II:

- ✓ Para proveer información relacionada con tiempos de entrega.
- ✓ Para recibir información relacionada con las necesidades de los clientes o del mercado.

Responsables de otros procesos internos.

Logística y suministros / Financiera y contable

- ✓ Para proveer o solicitar información relacionada con los insumos o resultados del proceso de compra y distribución de repuestos.

Con personas o entidades externas.

Clientes:

- ✓ Para proveer información solicitada.
- ✓ Para atender reclamos y / o sugerencias.

24. CONDICIONES AMBIENTALES DEL CARGO

Condiciones ambientales a las que está expuesto.

CONDICIONES AMBIENTALES	X
Ambiente de oficina bien iluminado, con aire acondicionado y ventilación adecuada.	X
Ambiente de producción, bien iluminado, con aire acondicionado y ventilación adecuada.	
Ambiente de producción, bien iluminado, expuesto a ruido, calor, vapores, olores desagradables, vibración.	
Al aire libre, expuesto a condiciones climáticas cambiantes como lluvia, sol, viento polvo.	
Al aire libre pero en vehículo cerrado protegido de condiciones climáticas extremas.	

Nivel de actividad física:

- ✓ Ligera actividad física, demanda poco esfuerzo físico, actividades diarias de naturaleza administrativa.

25. REQUISITOS DE LA PERSONA PARA DESEMPEÑAR EL CARGO.

7.1 Educación.

EDUCACION	X	TITULO O AÑOS
No requiere educación formal.		
Primaria.		
Bachiller.		
Técnica.		
Tecnológico.		

Superior o universitario.	X	Profesional en ingeniería industrial
Especialización.		
Maestría o Magister.		
Doctorado. (Áreas).		

7.2 Experiencia.

TIEMPO	X	CLASE DE EXPERIENCIA
No se requiere.		
Uno a seis meses.		
Seis meses a un año.		
Uno a tres años.	X	Conocimientos en el área comercial y servicios técnicos
Tres a cinco años.		
Cinco a diez años.		
Más de diez años.		

7.3 Habilidades y destrezas intelectuales.

Trabajo en equipo.	Manejo de documentación.
Organización.	Iniciativa y creatividad.
Trabajo bajo presión.	Compromiso.
Aptitud verbal.	Preparación de informes.

26. FORMACION Y ENTRENAMIENTO.

Cursos y conocimientos específicos requeridos.

Conocimientos	Cursos
Concientización del alcance y responsabilidades del cargo.	Servicio al cliente
Conocimiento de la Misión, Visión y Objetivos de la empresa.	
Procedimiento para realizar un pedido en el sistema UNOEE	

Procedimiento para realizar facturación de una orden de compra.	
Procedimiento para la realización de un Pedido de Venta.	

Entrenamiento.

TIPO DE ENTRENAMIENTO	X	AREA DE DESEMPEÑO
No se requiere entrenamiento.		
Teórico.	X	Comercial y servicios.
Práctico.	X	Comercial y servicios.

27. APROBACION DE LA DESCRIPCION DEL CARGO

Gerente General.

Fuente: De los autores.

Director Comercial.

ANEXO 8. Caracterización del Proceso.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	
1.1 Nombre del Proceso:	Gestión comercial de servicios agroindustriales
1.2 Autoridad del proceso: Director Comercial de Servicios	1.3 Alcance del proceso: desde la cotización hasta el servicio post-venta
1.4 Proveedores:	1.5 Clientes:
Clientes externos, Taller de servicios, Almacén de repuestos, Coordinador WMS	Cliente externo Cliente interno
1.6 Objetivo: Establecer los lineamientos a seguir para la comercialización y prestación de los servicios agroindustriales, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes y generando rentabilidad a la empresa.	
1.7 Formatos: Cotización. Seguimiento de la cotización. Pedido de Venta. Entrega de Producto terminado. Remisión de mercancía. Factura. Otros Formatos: Control de visitas. Acta de reunión.	
1.8 Indicadores del proceso: Visita realizadas Vs Visitas Planeadas. Efectividad en entregas. Efectividad en las cotizaciones. Ventas realizadas Vs Ventas presupuestadas.	
1.9. Actividades: Procedimiento de gestión comercial servicios agroindustriales.	
2.0 Responsables: Gerente General. Subgerente Director. Comercial de Servicios.	

ANEXO 9. Procedimiento de Gestión Comercial de Servicios Agroindustriales

GESTIÓN COMERCIAL	
PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN COMERCIAL SERVICIOS AGROINDUSTRIALES	
CODIGO: P-GC-SA-01	VERSION: 01

OBJETIVO:

Establecer los lineamientos a seguir para la comercialización y prestación servicios agroindustriales, con el fin de satisfacer a nuestros clientes y generar rentabilidad al negocio.

ALCANCE:

Este procedimiento es aplicable a toda el area de gestión comercial de servicios agroindustriales de COLREMAQ SUGAR CANE S.A. para la prestación de servicios.

DEFINICIONES:

COTIZACIÓN: Aquel documento que el departamento comercial usa en una negociación para ofertar la prestación de un servicio agroindustrial.

FACTURA: Es un documento administrativo que refleja toda la información de una operación de compra y venta, en la cual se detalla la siguiente información: razón social de ambas partes, identificación tributaria de ambas partes, dirección de ambas partes, teléfono de ambas partes, detalle del servicio o producto vendido, cantidad, valor unitario, valor final, IVA si aplica y consecutivo de facturación.

CLIENTE: Persona natural o jurídica que utiliza los servicios de un profesional o de una empresa por medio de una transacción financiera u otro medio de pago.

ORDEN DE SERVICIO: Es un documento que emite el comprador para solicitar un servicio, donde se detalla el servicio a realizar, la cantidad, el precio, las condiciones de pago, entre otras cosas.

POLITICAS

- ❖ Cuando se presenten incumplimientos derivados de la aplicación del presente procedimiento, el Director Comercial de Servicios de COLREMAQ SUGAR CANE S.A. decide la pertinencia de la generación de un reporte de

Acción Correctiva y/o Preventiva conforme el procedimiento “Acción correctiva, preventiva y de mejora”.

- ❖ Si el Proceso Comercial requiere en algún momento informaciones de mano de obra, materiales o planos preliminares para una cotización, el Jefe de taller, debe entregar lo solicitado al Proceso Comercial en un tiempo no superior a 2 días Hábiles.
- ❖ Semanalmente se realizará el comité de servicios agroindustriales en el que participan el director comercial, el coordinador WMS, asesor junior II, Jefe de taller, jefe de compras y director financiero; donde se revisarán los proyectos pendientes de entrega, inconvenientes y el estado de las órdenes de servicio. Los compromisos y actividades planteadas en el comité serán registradas en un “Acta Comité Servicios”
- ❖ El director comercial de servicios debe revisar el estado de las órdenes de producción o proyectos, con el presupuesto inicial Vs. los costos reales durante todas las etapas del servicio.
- ❖ El Director Comercial programara las visitas comerciales del Asesor Junior II y realizara seguimiento semanal a estas según el indicador de visitas realizadas vs visitas planificadas.
- ❖ Semanalmente se realizará la reunión comercial donde se tocaran temas como indicadores de gestión, seguimiento a cotizaciones, ofertas pendientes por entregar en la semana. Dado el caso en que el Director Comercial no se encuentre en las instalaciones locativas, el coordinador WMS estará en la capacidad de liderar esta reunión. Los compromisos y actividades planteadas en el comité serán registrados en el acta de reunión.

DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO:

No	ACTIVIDAD	DOCUMENTO/ REGISTRO	RESPONSABLE
1	Elaboración del presupuesto Elaborar un presupuesto anual de ventas con base en históricos y estudios del mercado donde se establezca una meta y con base a ésta se planifiquen las estrategias comerciales que conlleven al cumplimiento de los propósitos establecidos por la Empresa. La meta es definida por la Junta Directiva, Gerencia General, Director Comercial.	Presupuesto de Ventas	Gerencia General Subgerente Director Comercial de servicios

No	ACTIVIDAD	DOCUMENTO/ REGISTRO	RESPONSABLE
2	Solicitud de cotización: La solicitud de cotización puede surgir por medio de: Solicitud de cotización por parte del cliente para prestación de servicios agroindustriales. Identificación de oportunidades de venta a través de los reportes de mantenimiento de la maquinaria vendida. Esta solicitud puede ser recibida por vía internet, telefónica o presencial.	Solicitud de cotización Reporte de mantenimiento preventivos y proyectados	Cliente Asesor junior II Coordinador WMS
3	Preparación de la oferta o cotización: El Asesor Junior II recibe la solicitud de cotización, este a su vez es el encargado de preparar la oferta según los parámetros establecidos en el formato de cotización y teniendo en cuenta los requerimientos necesarios para el desarrollo del servicio.	Formato de cotización	Asesor Junior II
4	Retroalimentación de la cotización: El director comercial de servicios revisara la oferta y realizara las observaciones y correcciones pertinentes, buscando efectividad en la cotización.	_____	Director Comercial de Servicios
5	Presentación de la cotización al cliente: El Asesor Junior II se encargara de entregar la oferta de cotización al cliente. La entrega se realizara vía internet o presencial a su vez se dará copia de la cotización final al Coordinador WMS	Formato cotizacion	Asesor Junior II

No	ACTIVIDAD	DOCUMENTO/ REGISTRO	RESPONSABLE
6	Registro de la cotización: El Coordinador WMS registrara la cotización presentada en el sistema de información de la compañía "uno Enterprise" con el fin de realizar seguimiento a las cotizaciones.	Seguimiento a cotizaciones de servicios	Coordinador WMS
7	Seguimiento a la cotización: El Asesor Junior II realizara seguimiento a las cotizaciones enviadas e informara al Coordinador WMS el estado de estas. El seguimiento se realizara telefónico o presencial.	Seguimiento a cotizaciones de servicio	Asesor Junior II
8	Estado de la cotización El Coordinador WMS modificara en el sistema de información "uno Enterprise" el estado de la cotización, según la información suministrada por el Asesor Junior II. Si la cotización fue adjudicada se pasa a la actividad 9. En caso contrario se indica el motivo: no asignada por precio, no asignada por tiempo de entrega, no asignada por demora en la respuesta entre otros.	Seguimiento a cotizaciones de servicio	Coordinador WMS
9	Asignación de la cotización con orden de servicio. El cliente envía la orden de servicio o correo de autorización donde certifique el inicio para la prestación del servicio. Se identifica si el servicio es tangible o intangible (solo mano de obra en instalaciones del cliente) Si el servicio es intangible continúa la secuencia en la actividad No 11.	Orden de servicio	Cliente Asesor Junior II

No	ACTIVIDAD	DOCUMENTO/ REGISTRO	RESPONSABLE
10	Recoger servicio tangible en instalaciones del cliente. El Asesor Junior II envía la orden de servicio vía e-mail al area de logística para que este realice la programación de transporte y se recoja el servicio tangible. Este a su vez notifica la llegada del servicio a instalaciones de COLREMAQ SUGAR CANE S.A	_____	Asesor Junior II Almacén
11	Apertura del proyecto o servicio. El coordinador WMS registra la apertura del proyecto en el sistema para iniciar al cargo de materiales, mano de obra y otros requerimientos.	Apertura del proyecto	Coordinador WMS
12	Creación del pedido de venta. El coordinador WMS creara el pedido de venta en el sistema “uno Enterprise” el cual contiene información del cliente, el alcance del servicio a realizar, la fecha de entrega y el presupuesto del servicio. Se dará copia del pedido de venta al jefe de taller para que se dé inicio al servicio solicitado bajo los parámetros estipulados en el documento.	Pedido de venta	Coordinador WMS
13	Notificación de terminación del servicio. El Jefe de taller notificara al director comercial la terminación del servicio.	Entrega de producto terminado	Jefe de Taller
14	Revisión del servicio terminado. El Director Comercial de servicios revisara la calidad del servicio.	Documento sugerido	Director comercial de servicios

No	ACTIVIDAD	DOCUMENTO/ REGISTRO	RESPONSABLE
15	Entrega del servicio al cliente. Una vez el Director Comercial de servicios de su visto bueno del servicio, el Coordinador WMS realiza la facturación y cierre del proyecto notificando al Asesor Junior II y al almacén para la entrega del documento y servicio.	Remisión de entrega. de Factura de venta.	Coordinador WMS Almacén
16	Servicio Post-venta. El Asesor Junior II se comunicara con el cliente para saber su grado de satisfacción con el servicio realizado y atenderá las peticiones o inquietudes que hayan surgido de la prestación del servicio.	Formato servicio post- venta	Asesor Junior II

CONTROL DE CAMBIOS.

PROCESO: GESTIÓN COMERCIAL		VERSIÓN: 01
DOCUMENTO: PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN COMERCIAL SERVICIOS AGROINDUSTRIALES		FECHA DE ACTUALIZACIÓN:
CODIGO:P-GC-SA-01		CAMBIOS: EMISIÓN INICIAL
DISTRIBUCCION: TODAS LAS AREAS		FECHA DE REVISIÓN:
REVISADO POR:	APROBO POR:	ELABORADO POR:

ANEXO 10. Factura de Venta



COLSUGAR

COLREMAG SUGAR CANE S.A.
IMPORTADORES Y FABRICANTES DE PARTES
Y ACCESORIOS PARA LA INDUSTRIA AZUCARERA
Bol. 900.255.214-9 - IVA - Régimen General
No Somos Autoconsumidora

FACTURA DE VENTA No 0000

Cliente: Contacto: Nit: Dirección: Ciudad: Teléfono:		Fecha de Factura		Fecha Vencimiento		Vendedor	
		Día Mes Año		Día Mes Año			
		Remisión No		Orden de Compra		Código Cliente	
		Condiciones De Pago : Día					
Referencia	Descripción	U.M.	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total		
OBSERVACIONES						SUBTOTAL	
						DESCUOS	
						IVA	
						TOTAL >	

ESTA FACTURA SE ASIMILA EN TODOS SUS EFECTOS LEGALES A UNA LETRA DE CAMBIO SEGÚN ARTÍCULO 714 DEL C.C.

Favor consignar en la Cta. Corriente No. 02204519-9 Banco de Occidente

Folios: Impreso por computadora según resolución No. 0000000000 del No. 00000000 al 00000000 del 2010
 Oficina y Planta 1018 CINCUENTA Y CINCO PUNTO DOS DEL ALFARDO PRUL GONZALEZ P.O. BOX 800001 P.O. BOX 800001
 FLORENA - COLOMBIA
 www.colmag.com

Fuente: COLREMAG SUGAR CANE S.A

Anexo 11. Pedido de Venta.

COLREMAQ SUGAR CANE SA 900255214-9 RECTA CALI-PALMIRA KM. 8 PALMIRA Tel: 2800403 AL 08 Fax: 2800403 EXT 113				P E D I D O Número: Fecha: Página:			
Cliente: Contacto: Nit o C.C. Dirección: Ciudad: Teléfono: Fax:		Código:		Forma de pago Fecha entrega			
Vendedor:				OC.Nro Docto.Alt. Cotización Moneda			
Referencia	Descripción	Bodega U.N.	Cantidad	Precio unit.	Desc.to.	Vlr total	IVA %
Total bruto		Descuentos		Sub total		Vlr impuestos	
						Total	
ELABORADO APROBADO RECIBIDO							

Fuente: COLREMAQ SUGAR CANE S.A

Anexo 12. Formato Servicio Post-venta.

FORMATO SERVICIO POST-VENTA				
No SERVICIO:		PARAMETROS DE SEMAFORIZACIÓN		
DESCRIPCIÓN BREVE DEL SERVICIO:		BUENO		Entre 4 y 5
ASESOR QUE ATENDIO EL SERVICIO:		REGULAR		Entre 3 y 3,9
CLIENTE:		MALO		Menor 2,9
CONSUMIDOR:				
COMPRADOR:		DIA	MES	AÑO
CATEGORIA DEL CLIENTE:				
CALIFIQUE DE 1 A 5 EL SERVICIO PRESTADO, SIENDO 1 MALO Y 5 EXCELENTE				
PREGUNTAS		PONDERACIÓN	VALORACIÓN CLIENTE	CALIFICACIÓN
1	La calidad del servicio entregado cumplió con sus expectativas?	20%		=J13*K13
3	En el proceso de realización del servicio se atendieron sus solicitudes a tiempo?	15%		
4	Se cumplió con la fecha de entrega estipulada en la cotización?	20%		
5	Considera que hubo respaldo por parte de la compañía en el proceso de pre-venta y venta del servicio?	20%		
6	Como calificaría la atención del asesor comercial que lo atendió?	15%		
7	El precio de venta es acorde al servicio recibido?	10%		
TOTAL GENERAL		100%	=SUMA(K13:K18)	=SUMA(L13:L18)
OBSERVACIONES O SUGERENCIAS:				

Fuente: De los autores

ANEXO 13. Control de Visitas a Clientes.

CONTROL DE VISITAS A CLIENTES											
Gestión Comercial											
MES:								PARAMETROS DE SEMAFORIZACIÓN			
AÑO:								BUENO		Entre 90% Y 100%	
DIRECTOR COMERCIAL:								ALERTA		Entre 70% y 89%	
COMERCIAL EVALUADO:								PELIGRO		Menor 69%	
No	CATEGORIA	CLIENTE	SEMANA					VISITAS PLANEADAS	VISITAS REALIZADAS	% CUMPLIMIENTO VISITAS	
			1	2	3	4	5				
1	A										
2	A										
3	A										
4	A										
5	A										
6	B										
7	B										
8	B										
9	B										
10	B										
11	B										
12	B										
13	C										
14	C										
% PROMEDIO DE CUMPLIMIENTO DE VISITAS											

Fuente: De los autores.

ANEXO 14. Plan de Acción Correctiva, Preventiva o Mejora.

PLAN ACCIÓN CORRECTIVA, PREVENTIVA O MEJORA										
PROCESO		AREA		AUDITOR O RESPONSABLE						
Gestión Comercial		Comercial					AA		MM	
DOCUMENTO DE REFERENCIA:				ACCIÓN CORRECTIVA		ACCION. PREVENTIVA		ACCIÓN DE MEJORA		
1.DESCRIPCION DE LA NO CONFORMIDAD (REAL O POTENCIAL) O EL MEJORAMIENTO										
2.HECHOS Y DATOS RELEVANTES DE LA OCURRENCIA DE LA NO CONFORMIDAD (REAL) O JUSTIFICACIÓN DE LA MEJORA										
3.CORRECCIÓN DE LA NO CONFORMIDAD (REAL)										
4. CAUSAS DE LA NO CONFORMIDAD (REAL O POTENCIAL)										
Causa Primaria	1 porqué	2 porqué	3 porqué	4 porqué	5 porqué	Causa Raíz				
5. ACCIONES PROPUESTAS										
Causa raíz	QUE	COMO	QUIEN	CUANDO	DONDE	PORQUE	REGISTRO			
VERIFICACION DE LA EFECTIVIDAD DE LAS ACCIONES IMPLEMENTADAS										
RESULTADO / OBSERVACIONES :										
Plan de Acción Cerrado: ☐										
VERIFICACION DE LA EFECTIVIDAD DE LAS ACCIONES IMPLEMENTADAS										
RESULTADO / OBSERVACIONES :										
Plan de Acción Cerrado: ☐										

Fuente: De los autores.

ANEXO 15. Seguimiento a Cotizaciones Presentadas.

[illegible]

Fuente: De los autores.

ANEXO 16. Diagrama de Flujo del Procedimiento Comercial de Servicios Agroindustriales

