

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Creación del área de ventas y mercadeo para Industrias Leader Ltda.

Proyecto de aplicación práctica

Gabriel Stiven Pérez Forero

Bibiana Vargas Jiménez

Bogotá D.C.

2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Creación del área de ventas y mercadeo para Industrias Leader Ltda.

Proyecto de aplicación práctica

Gabriel Stiven Pérez Forero

Bibiana Vargas Jiménez

Bogotá D.C.

2016

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a todos nuestros profesores que con sus enseñanzas nos formaron como profesionales y fueron el motor de motivación para amar nuestra carrera. Gracias a ellos hoy culminamos una nueva etapa de nuestras vidas, llevándonos todas las herramientas necesarias para afrontar la vida laboral.

De igual manera, damos gracias a la empresa Industrias Leader Ltda., por abrirnos sus puertas y permitirnos tener un acercamiento a la vida real de un empresario colombiano. Igualmente, por confiar en nosotros y creer que podíamos aportar soluciones al problema que presentaba la empresa.

De manera especial, queremos agradecer a Gloria Isabel Arias quien fue nuestra directora de proyecto de grado, quien nos motivó y acercó a la realidad empresarial. Llevar a cabo el desarrollo de este trabajo fue un reto que se logró superar gracias a su dedicación, comprensión y conocimiento.

DEDICATORIA

Este proyecto se lo dedicamos a nuestros padres por darnos la oportunidad de estudiar Administración de Negocios Internacionales en la Universidad del Rosario y por su apoyo incondicional durante todos estos años. La inversión que hicieron en nosotros hoy se ve reflejada en los logros alcanzados y es para ellos que seguiremos siendo cada vez mejor, siempre en busca de nuestros sueños.

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	9
RESUMEN	10
<i>Palabras clave</i>	10
ABSTRACT.....	11
<i>Key words</i>	11
1. INTRODUCCIÓN	12
1.1 Antecedentes de la empresa.....	12
1.2 Descripción de la propuesta	13
1.3 Objetivos.....	13
1.3.1 Objetivo General.....	13
1.3.2 Objetivos específicos	13
2. ELEMENTOS TEORICOS	14
2.4 Definición de mercadeo y ventas.....	14
2.4.1 Importancia de la aplicación de las ventas y el mercadeo en las empresas	14
2.4.2 Cambios en la aplicación del mercadeo dentro de las empresas	15
2.4.3 Cambios en la aplicación de las ventas dentro de las empresas	15
2.5 Situación actual de la industria	16
2.5.1 Fuerzas económicas	16
2.5.1.1 Político legal	16
2.5.1.2 Económico	17
2.5.2 Análisis del macro ambiente.....	18
2.5.3 Análisis de la Industria.....	22
2.5.3.1 Clientes	22
2.5.3.1.1 Poder de negociación con clientes.....	22
2.5.3.2 Proveedores.....	23
2.5.3.2.1 Poder de negociación con proveedores.....	23
2.5.3.3 Competencia	23
2.5.3.3.1 Entrada de nuevos competidores	24
2.5.3.4 Productos sustitutos	25
2.6 Situación actual de la compañía.....	25

2.6.1	Análisis externo de la compañía	25
2.6.1.1	Oportunidades y amenazas	25
2.6.1.1.1	Oportunidades	25
2.6.1.1.2	Amenazas	26
2.6.2	Análisis interno de la compañía	27
2.6.2.1	Fortalezas y debilidades	27
2.6.2.1.1	Fortalezas	27
2.6.2.1.2	Debilidades	28
2.6.2.2	Análisis de los clientes	28
2.6.2.3	Análisis de las ventas	31
2.6.2.4	Establecimiento de precios	33
2.6.2.5	Análisis del clima laboral.....	34
2.7	Dirección organizativa	34
2.7.1	Declaración de la misión.....	35
2.7.2	Declaración de la visión.....	35
2.7.3	Valores corporativos	35
3.	PLAN DE ACCIÓN	36
3.4	Implementación del área de mercadeo y ventas en la empresa	36
3.4.1	Dirección organizativa	36
3.4.1.1	Organigrama Situación inicial	36
3.4.1.2	Organigrama con responsable comercial	37
3.4.1.3	Misión de mercadeo y ventas.....	38
3.4.1.4	Objetivos de mercadeo.....	38
3.4.2	Mejoramiento del clima organizacional.....	38
3.4.2.1	Situación de mejora.....	39
3.4.3	Desarrollo de la fuerza de ventas	39
3.4.3.1	Proceso de reclutamiento	40
3.4.3.2	Proceso de selección	40
3.4.3.3	Proceso de contratación	40
3.4.3.4	Proceso de capacitación	41
3.4.4	Estrategias de ventas	41
3.4.4.1	Estrategias del área de ventas	41
3.4.5	Definición de políticas comerciales	42
3.4.5.1	Formas de pago	43

3.4.5.1.1	Por pronto pago.....	43
3.4.5.1.2	Por temporada.....	43
3.4.6	Plan de acción para conseguir más clientes.....	43
3.4.6.1	Identificación de candidatos.....	44
3.4.6.2	Clasificación de candidatos.....	44
3.4.6.3	Selección de nuevos candidatos.....	44
3.4.6.4	Segmentación de mercados.....	45
3.4.6.5	Selección de mercados a trabajar.....	45
3.4.6.6	Clasificación de clientes.....	46
3.4.6.6.	Manejo de PQR´s.....	47
3.4.6.5.1	Definiciones.....	47
3.4.6.6.1	Medios por donde se pueden recibir las PQRS.....	47
3.4.6.6.2	Especificaciones.....	47
3.4.6.6.3	Flujograma.....	48
3.4.7	Método a implementar.....	49
3.4.8	Promoción.....	50
3.4.8.1	Lo que tiene la empresa actualmente.....	50
3.4.8.2	Lo que necesita.....	50
3.4.8.3	Publicidad.....	51
3.4.8.3.1	Publicidad ATL.....	51
3.4.8.3.2	Publicidad BTL.....	51
3.4.8.4	Marketing digital.....	51
3.4.9	Plan de control.....	53
3.4.9.1	Indicadores.....	54
3.4.9.1.1	Variación en las ventas.....	54
3.4.9.1.2	Desempeño del departamento de ventas.....	54
3.4.9.1.3	Efectividad en las visitas empresariales.....	55
4.	CONCLUSIONES.....	56
5.	RECOMENDACIONES.....	57
6.	REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	58

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Principales problemas de la industria manufacturera	17
Ilustración 2. Costos que han aumentado en la industria manufacturera.....	18
Ilustración 3. Tasa de crecimiento del PIB en la fabricación de textiles	19
Ilustración 4. Exportaciones del sector confecciones por destino 2014	20
Ilustración 5. Importaciones del sector confecciones por país de origen 2014	20
Ilustración 6. Empresas lideres del sector confecciones	21
Ilustración 7. Ventas Industrias Leader Ltda. 2012-2015.....	31
Ilustración 8. Tendencia de las ventas de Industrias Leader Ltda.	32
Ilustración 9. Análisis del clima laboral situación inicial	34
Ilustración 10. Organigrama sin responsable comercial	36
Ilustración 11. Organigrama con responsable comercial	37
Ilustración 12. Situación de mejora del clima organizacional	39
Ilustración 13. Flujograma para manejo de PQRS.....	48

GLOSARIO

Marketing Digital: Son las herramientas digitales orientadas para la transferencia, en línea, de valores y factores de interés entre consumidores y empresas.

Clima laboral: Se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Rentabilidad: Es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades.

RESUMEN

El departamento de mercadeo y ventas es fundamental en una empresa debido a que es el encargado de desarrollar e implementar estrategias que satisfagan las necesidades y requerimientos del cliente. Es aquí donde más se puede ver reflejado el aumento de las ventas de la empresa. El servicio al cliente, la relación con el mismo y el acompañamiento, es un tema muy importante a tratar, tanto para atraer a nuevos clientes como también para conservar a los clientes actuales. Este trabajo se desarrolló con base en la problemática de la creciente pérdida de clientes de la empresa Leader Ltda., y tiene como objetivo diseñar y crear un plan de mercadeo y ventas para la misma. Por medio de un estudio no experimental, descriptivo e interpretativo se enfocó en diferentes análisis internos y externos de la compañía para poder desarrollar un plan de acción que se pueda implementar en la compañía.

Palabras clave: Ventas, mercadeo, textil, confección, clientes.

ABSTRACT

The marketing and sales department is fundamental in a company because it is the one in charge of developing and implementing strategies that meet the needs and requirements of the client. It is here where you can see reflected the increase in sales of the company. Customer service, the relationship with the customer and the accompaniment, is a very important issue to be addressed, both to attract new customers and also to keep current customers. This work was developed based on the problem of the increasing loss of clients of the company Leader Ltda., and aims to design and create a plan of marketing and sales for the same. Through a non-experimental, descriptive and interpretive study focused on different internal and external analysis of the company to develop the action plan that can be implemented in the company.

Key words: Sales, marketing, textile, confection, customers.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes de la empresa

La empresa Industrias Leader Ltda., se dedica a manufacturar y comercializar hilos sintéticos y productos relacionados con el uso industrial. Esta empresa ha presentado una disminución en sus ventas durante los últimos años, debido a una ausencia de un departamento de ventas correctamente estructurado, que le permita identificar las necesidades y requerimientos de los clientes. Igualmente, la empresa no ha logrado obtener reconocimiento en el mercado por falta de un posicionamiento de marca y por lo tanto no han podido llegar a clientes potenciales como consecuencia de la imagen que no tienen en el mercado.

Debido a esto, Industrias Leader Ltda., ha visto la necesidad de generar reconocimiento de su marca en el mercado, debido a que los clientes actuales y potenciales no distinguen particularmente a la empresa por su logo (Cortez, 2016). Lo anterior ha causado que en muchos casos la empresa pierda licitaciones y ventas en general, de clientes potenciales, debido a que en el mercado no se han dado a conocer y dichos agentes no conocen las capacidades ni los beneficios de trabajar con ésta empresa (Le Crom, 2015). Actualmente, en el logo de la empresa se destaca una mariposa roja, con lo cual la empresa quiere darse a conocer en el mercado, sin embargo, se puede evidenciar que sus clientes actuales no distinguen el logo de la empresa y la causa de esto es la falta de posicionamiento en el mercado (Cortez, 2016).

De conformidad con lo anterior, se observa que la empresa presenta problemas de rentabilidad, imagen, posicionamiento, marketing relacional, y acumulación de inventarios que genera la necesidad inmediata de crear un área de ventas y marketing con el fin de ser una empresa líder y sostenible en el mercado.

1.2 Descripción de la propuesta

La propuesta expone la necesidad de la implementación de un área de mercadeo y ventas para la empresa Industrias Leader Ltda. Se desea demostrar como la ausencia del área ha afectado directamente las ventas de la compañía desde un análisis externo e interno de la compañía fundamentado en teoría. Adicionalmente, se van a desarrollar estrategias que garanticen el aumento de las ventas y garanticen una estructura sostenible para el área de ventas y mercadeo en el largo plazo.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Crear un área de ventas y marketing con el fin de ser una empresa líder en el mercado.

1.3.2 Objetivos específicos

- Descripción de características necesarias para la creación de un área de ventas y marketing.
- Descripción de los elementos que afectan las ventas en la compañía.
- Aplicar los conceptos de ventas y mercadeo enfocados a la creación de la nueva área en la compañía.
- Identificar las ventajas competitivas en la empresa, con el fin de conocer las oportunidades que se tienen en el mercado textil para crear un programa de ventas que garantice el aumento de las mismas.
- Entender la importancia que tiene la formalización del área de ventas
- Entender la necesidad de formalizar el sistema de capacitación y formación de vendedores de acuerdo a las necesidades de la empresa.

2. ELEMENTOS TEORICOS

2.4 Definición de mercadeo y ventas

2.4.1 Importancia de la aplicación de las ventas y el mercadeo en las empresas

A lo largo de los años el mercadeo y las ventas han venido funcionando de manera separada, no se ha visto la necesidad de cooperar entre las dos partes para buscar objetivos comunes en las empresas (Greenberg, 2016). Sin embargo, desde los años noventa hasta el día de hoy, las empresas han tomado nuevas formas de aplicar el mercadeo, dejando atrás los modelos que se basaban solamente en los canales y los medios y no en las relaciones con los clientes (Torres, 2005). Gracias a eso, hoy en día el marketing no solo se ha quedado en ser el primer contacto de compromiso con el cliente en el proceso de las ventas, sino además le ha permitido a los vendedores volverse personas expertas en las ventas (Greenberg, 2016). De esta forma, las empresas han cambiado la manera en la que se relacionan con sus clientes para ofrecer un mejor servicio. Debido a esta situación se creó el mercadeo relacional, el cual se fundamenta en las relaciones adecuadas entre la empresa y el cliente, logrando el manejo adecuado de información e investigación (Torres, 2005).

De la misma forma la innovación contribuyo en el acceso a la información de manera más rápida, creando una nueva era en la cual se ha empoderado al consumidor haciéndolo experto en sus decisiones finales de compra. Para un consumidor ya no solo es necesario tener una relación con un personal de ventas, son ellos mismos quienes desean hacer la investigación sobre lo que desean comprar (Sisakhti, 2015). Por esta razón, es importante crear presencia en los diferentes medios de comunicación, con el fin de que los clientes puedan tener acceso a la información de los productos adicional al acompañamiento que hace el personal de ventas de la empresa.

Lo anterior causa que los compradores cada vez estén menos interesados en tener acercamientos comerciales con los profesionales en ventas que solo tengan en cuenta factores

como: características, ventajas y beneficios del producto (Sisakhti, 2015). En lugar de eso desean un acompañamiento profesional que entienda a plenitud sus necesidades comerciales, que sean capaces de retarlos en cuanto a sus creencias y finalmente que generen soluciones que le brinden beneficios al negocio del cliente.

2.4.2 Cambios en la aplicación del mercadeo dentro de las empresas

Para el nuevo mercadeo la recolección de la información es fundamental, con el fin de conocer las necesidades del cliente y poder satisfacerlas, en donde el consumidor también busca que las empresas tengan un posicionamiento en el mercado, con el fin de brindar una experiencia de compra que le genere un valor adicional (Jiménez, 2014). Además, busca relacionarse con el cliente y el consumidor para generar una comunicación integrada de acuerdo al marketing mix, que permita suplir las necesidades con un alto nivel de eficiencia y efectividad (Minculete & Chisega-Negrilă, 2014). Actualmente, los encargados en el área de mercadeo deben estar atentos también del entorno, identificando las amenazas y oportunidades que tiene la empresa y así poder desarrollar estrategias para aumentar sus ventas con base a la nueva información obtenida (Menéndez, 2007). Igualmente, deben tratar la relación con el cliente, los canales de distribución, de tal forma que puedan tener la capacidad de cambiar los precios y desarrollar actividades para la comunicación interna de la empresa (Franco & Restrepo, 2014).

2.4.3 Cambios en la aplicación de las ventas dentro de las empresas

El ambiente de las ventas también ha venido cambiando durante los años, en donde los consumidores están demandando que se les entienda mejor sus necesidades y se están volviendo más agresivos, menos flexibles, y de igual manera, las empresas deben enfocarse más en comunicar el valor del producto (Aberdeen, 2006). Igualmente, los vendedores también juegan un rol importante en el departamento de mercadeo y ventas, ya que ellos pueden proveer la información que demuestra si las estrategias desarrolladas de mercadeo están funcionando o no (Matthyssens & Johnston, 2006). Para comprobar la efectividad de dichas estrategias es necesario que el cliente tenga un alto grado de involucramiento con la empresa y sus productos,

de tal manera que el cliente sienta que la empresa además de ofrecer un producto o servicio, le aporta un conocimiento para hacer un mejor uso de sus productos (Stefan & Crăciun, 2011).

Debido a la ausencia de dichas estrategias las empresas empiezan a enfrentar problemas con su modelo de negocio, muchas de ellas implementan estrategias sin tener claro las implicaciones que tienen en sus clientes (Villanueva, 2014). Mientras las empresas no tengan claro lo que desea el consumidor, muchas de esas estrategias no serán efectivas, es decir las empresas hoy en día enfocan sus esfuerzos y recursos para conseguir beneficios a corto plazo, ignorando la rentabilidad de las acciones de captación y retención de clientes en el largo plazo (Villanueva, 2014)

2.5 Situación actual de la industria

2.5.1 Fuerzas económicas

Las fuerzas económicas determinan la dirección en la cual el negocio se desarrolla. Muchas de estas políticas legales y económicas afectan la toma de decisiones en las empresas debido a la influencia que generan. Sin embargo, es importante reconocer las diferencias que existen en los diferentes tipos de mercado, en el que se debe tener especial atención a las políticas internas y externas de cada estado donde se encuentre el producto que se desea comercializar. Esto con el fin de que las empresas estén listas a cambios en el entorno de acuerdo a como se desempeña la economía para reorientar sus estrategias y prever el escenario futuro.

2.5.1.1 Político legal

En el año 2015, Colombia manejo políticas macroeconómicas y fiscales efectivas. A pesar de eso Colombia pasó de tener un crecimiento en el año 2014 del 4,6% al 3,1% en el año 2015 (Banco Mundial, 2016). Lo anterior se debe en un principio a la crisis económica mundial y la caída en el precio del petróleo. En el caso del sector de manufacturas, se empezó a recuperar hasta el fin del año, mientras el consumo de las familias siguió impulsando la actividad económica (Banco Mundial, 2016).

Se espera que la economía se contraiga en un 1,1 por ciento en el año 2016 para crecer un 1,8 por ciento en el 2017 (Banco Mundial, 2016). La economía atraviesa por un momento de incertidumbre frente al acuerdo de paz lo cual ha generado desconfianza en el mercado interno causando un escape de divisas del país que trae como consecuencia negativa la depreciación de la moneda local.

Ahora bien, la industria se ha visto afectada por una incertidumbre en los mercados en lo referente al acuerdo de paz. Como consecuencia de esto, los mercados internacionales enfrentaron inestabilidad frente a lo que puede pasar con el país. Si bien esto busca generar confianza en los inversionistas, no se ha podido llegar a esto. Luego de la decisión del pueblo Colombiano en rechazar los acuerdos pactados en la Habana, trajo como resultado una mayor depreciación de la moneda lo cual afectó a la industria de manera directa en cuanto a la compra de materia prima. De acuerdo a esto, esa inestabilidad política esta afectando la industria de tal manera que no genera incentivos en los empresarios Colombianos.

2.5.1.2 Económico

Ilustración 1. Principales problemas de la industria manufacturera



Fuente: EOIC, 2015

De acuerdo a la EOIC (Encuesta de opinión industrial conjunta), se encuentra que el sector esta principalmente afectado por la devaluación del peso colombiano (Andi, 2015). Esto seguido del costo y suministro de materias primas. Además en el sector textil se encuentran limitantes en temas de competitividad como causa de la alta carga tributaria que enfrentan las empresas colombianas (Andi, 2015).

Ilustración 2. Costos que han aumentado en la industria manufacturera



Fuente: EOIC, 2015

Por otro lado, como se puede observar en la gráfica el aumento en los costos limita el crecimiento en el sector. Se reporta un aumento de materia prima e incremento en los costos de mano de obra. Esto hace menos competitivo a las empresas colombianas que desean competir frente a las multinacionales.

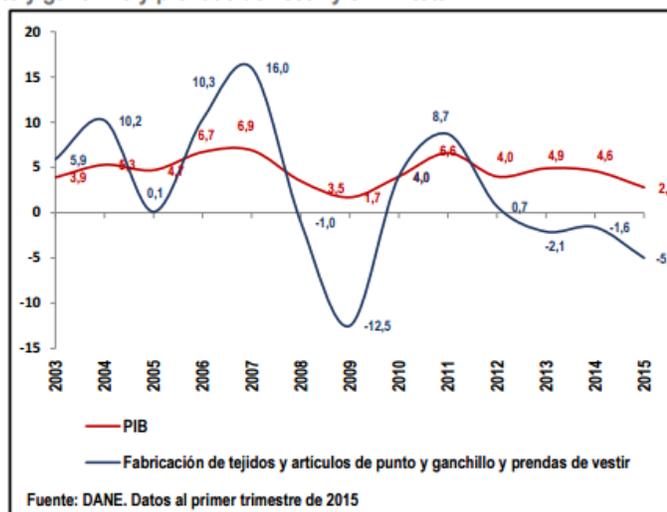
2.5.2 Análisis del macro ambiente

Para el año 2014, el sector de confecciones representó el 6,94% del PIB industrial y el 0,77% del PIB nacional. Se evidenció una contracción en el sector de un 1,6% al igual que una

disminución en las ventas en donde el porcentaje de expansión fue de 0,75% anual, comparado al año anterior con un 5,97% de expansión.

Ilustración 3. Tasa de crecimiento del PIB en la fabricación de textiles

Tasa de Crecimiento del PIB fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo y prendas de vestir y el PIB total



Fuente: EMIS, Benchmark

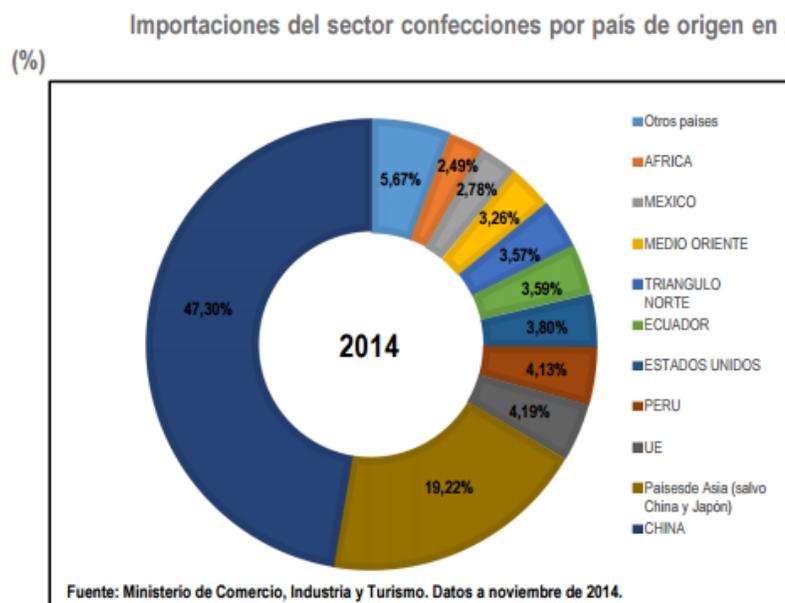
En cuanto a comercio exterior, de acuerdo al Ministerio de Comercio, Industria, y turismo, se encontró que el principal destino fue Estados Unidos con un 36,57% seguido por Ecuador con un 14,14%. De igual manera, las importaciones de los productos de este sector aumentaron, subieron un 4,9 % en comparación al año 2013, cerrando con US \$822,16 millones. El primer país de donde más se importa es República popular de China con un 47,3%.

Ilustración 4. Exportaciones del sector confecciones por destino 2014



Fuente: Mincit

Ilustración 5. Importaciones del sector confecciones por país de origen 2014



Fuente: Mincit

Las empresas que conforman dicho sector tuvieron una reducción en cuanto a la proporción entre la rentabilidad y las ventas en donde pasó de un 2,91% en 2013 a un 1,58% en el 2014. Esta disminución en las ventas es el resultado del alto nivel de competencia de

las empresas extranjeras. Igualmente, la producción y las ventas reales tuvieron una contracción de -11,6% y -9,9% respectivamente. Esto es debido a los diferentes factores tanto internos como externos de dicho sector.

Las primeras tres empresas con mayor cantidad de ventas en el año 2014 fueron primeramente, Crystal S.A.S, cerrando con un total de \$644.110 millones y la empresa que le siguió fue Manufacturas Eliot S.A cerrando con un total de \$567.120 millones, y en tercer lugar Permoda Ltda. Cerrando con un total de \$313.535 millones.

Ilustración 6. Empresas líderes del sector confecciones

Sector Confecciones primeras 20 empresas (\$ millones)

No	RazonSocial	Ventas	Acumulado Ventas	Acumulado Empresas	Rentabilidad sobre Ventas	Rentabilidad sobre Patrimonio	Endeudamiento	Utilidad Neta
1	CRYSTAL S.A.S.	644,110	14.41%	0.51%	1.2%	2.2%	49.5%	7,591
2	MANUFACTURAS ELIOT S.A.	567,120	27.10%	1.01%	0.2%	0.4%	62.1%	964
3	PERMODA LTDA	313,535	34.12%	1.52%	2.9%	2.0%	33.0%	9,198
4	DISTRIBUIDORA DE TEXTILES Y CONFECCIONES S.A.	180,280	38.15%	2.02%	3.4%	3.3%	16.1%	6,058
5	C.I. HERMECO S.A.	172,798	42.02%	2.53%	-1.0%	-7.7%	77.5%	-1,747
6	INDUSTRIAS CANNON DE COLOMBIA S.A.	143,099	45.22%	3.03%	0.9%	1.9%	47.9%	1,335
7	COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL JEANS S.A.	131,989	48.17%	3.54%	-1.6%	-10.1%	66.2%	-2,175
8	ESTUDIO DE MODA S.A.	109,408	50.62%	4.04%	-0.7%	-7.4%	89.1%	-754
9	INDUSTRIA MERCADERO Y COLOR S.A.S.	87,748	52.58%	4.55%	1.7%	12.0%	83.5%	1,466
10	CO & TEX S.A.S.	75,320	54.27%	5.05%	8.2%	50.7%	59.9%	6,150
11	INDUSTRIA COLOMBIANA DE CONFECCIONES S.A. INCOCO	71,077	55.86%	5.56%	0.7%	2.7%	68.5%	523
12	COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL EXPOFARDO S.A.S.	66,310	57.34%	6.06%	-40.2%	-71.3%	67.3%	-26,663
13	SUPERTEK S.A.	63,986	58.77%	6.57%	0.8%	3.5%	73.0%	540
14	WIKENZO JEANS S.A.	61,026	60.14%	7.07%	2.8%	10.8%	64.5%	1,680
15	FIGURAS INFORMALES S.A.S.	58,315	61.44%	7.58%	1.8%	13.1%	83.4%	1,049
16	COLOMBIANA DE NO TEJIDOS Y ACOILCHADOS S.A.	50,204	62.57%	8.08%	0.7%	1.4%	61.1%	340
17	PORTAFOLIO TEXTIL S.A.S.	45,604	63.59%	8.59%	1.4%	9.7%	78.7%	632
18	STOP S.A.S.	45,279	64.60%	9.09%	1.6%	2.3%	49.1%	715
19	INDUSTRIA AMERICANA DE COLCHONES S.A.	43,468	65.57%	9.60%	1.3%	5.5%	56.8%	553
20	DOLCE SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA	40,918	66.49%	10.10%	0.4%	2.7%	74.5%	171

Fuente: EMIS Benchmark

Fuente: EMIS, Benchmark

2.5.3 Análisis de la Industria

El análisis de la industria busca determinar el comportamiento de todos los agentes que rodean el espacio donde se desempeña la empresa Industrias Leader Ltda. Con base en esta información se busca determinar los puntos débiles de la empresa, que afectan su nivel de competitividad y su puntos fuertes con el fin reconocerlos para crear estrategias que maximicen los beneficios de la organización.

2.5.3.1 Clientes

En el caso de los hilos, para los clientes del sector particularmente no es fácil diferenciar el producto de la competencia. Los hilos de uso industrial no son productos que muestren un valor agregado notorio e influyan en la decisión de la compra. Sin embargo los clientes buscan exclusividad en temas de colores, diseños y presentaciones con el fin de que se adecue perfectamente a sus necesidades. Adicional a lo anterior, los clientes están interesados en buscar más características técnicas del producto de acuerdo al uso que le van a dar, esto se debe a que la única forma de reconocer las ventajas del producto es colocándolo en uso. Debido a esto, es importante reconocer los diferentes tipos de clientes para ofrecer un producto de acuerdo a sus necesidades, en general se encuentran los clientes que consumen hilo de baja calidad para productos no muy sofisticados y los clientes que necesitan un hilo de alta calidad debido a las exigencias de sus maquinas.

2.5.3.1.1 Poder de negociación con clientes.

La empresa cuenta con un bajo poder de negociación debido al nivel de competencia que existe en el mercado. Dado a que sus competidores se caracterizan por precios bajos, no le da poder de negociación a la empresa para influenciar en sus clientes. Además, debido al tipo de producto que ofrecen en este caso los hilos, no se logra distinguir a simple vista el valor agregado de los productos ofertados. Por esta razón, los compradores toman su decisión final de compra basados muchas veces en el precio.

2.5.3.2 Proveedores

La materia prima principal se consigue en presentaciones de rollos de nylon. China es el líder en exportación para este tipo de producto con un valor exportado para el año 2015 de \$302.027 USD con una participación del 25% del total de las exportaciones del mundo para los hilos sintéticos. Debido a los altos volúmenes de compra en China, los compradores no puedan garantizar ningún tipo de exclusividad (Trademap, 2015).

La empresa ha presentado una disminución de sus utilidades por la depreciación de la moneda a causa de una materia prima más costosa. Esto ocurre cuando su materia prima principal es importada y se convierte en un factor incontrolable para la empresa, que recae en un alza de precios por la compañía causando finalmente un efecto negativo en el volumen de ventas.

2.5.3.2.1 Poder de negociación con proveedores

La empresa cuenta con un único proveedor el cual está ubicado en China. De acuerdo al gerente de la compañía, su poder de negociación con el proveedor es bajo debido a que sus compras de materia prima en comparación con la competencia no son lo suficientemente altas para exigir reducciones en el precio. Debido a que la materia prima de la empresa no presenta muchos sustitutos pone en una posición negociadora fuerte al proveedor

2.5.3.3 Competencia

Coats Andina: Es la empresa número uno en el mercado textil con más de 250 años de experiencia. Esta compañía se especializa en producir hilos de confección en donde sus productos son vendidos en más de 100 países alrededor del mundo. Cuentan con 20.000 empleados entre 6 continentes y en más de 60 países. El negocio de Coats se divide en dos partes: la parte industrial y la parte de artesanía. En la primera parte se encuentran las industrias de vestimenta, calzado y accesorios, costura técnica, y aplicaciones de hilo; en las categorías de productos encontramos hilos, cremalleras, hilados de ingeniería, y bordado.

En cambio en la parte de artesanía se encuentran las actividades de tejido de punto, crochet, bordado, patchwork y acolchado, de coser; Esta multinacional compite con bajos precios y han empezado a diversificar su mercado ofreciendo productos relacionados con el sector como lo son las tijeras, el velcro, y las cremalleras. Ellos utilizan esta estrategia con el fin de seguir ampliando y diversificando su mercado potencial en donde también tratan de entender muy bien a sus clientes y cuáles son sus necesidades para poder ofrecer los productos adecuados. Ellos tienen un reconocimiento internacional, a diferencia de Industrias Leader, una marca consolidada y que brinda confianza a sus clientes.

American & Efird: Es una compañía multinacional que produce en 23 países como: USA, República Dominicana, Costa Rica, China, India, Inglaterra, Alemania, Bangladesh. Tienen distribuidores en 50 países, más de 5.000 empleados y consiguen ventas en más de 100 países. Es la empresa más grande de los Estados Unidos y la segunda empresa más grande a nivel mundial.

El negocio de American & Effird se centra principalmente en la fabricación de hilos industriales de coser y textiles, bordado de hilo y técnica. Es adicionalmente una compañía con reconocimiento a nivel internacional y una empresa que es catalogada en el mercado como innovadora. Se caracterizan por crear productos de alta calidad en donde brindan a sus clientes una amplia línea de productos que cada día va creciendo debido a la innovación constante de dicha empresa.

2.5.3.3.1 Entrada de nuevos competidores

Las importaciones de hilos sintéticos provienen principalmente del mercado Asiático. Este mercado ofrece precios bajos sin embargo la calidad de sus productos no es bien reconocida en esta industria. Las importaciones asiáticas superan el 50% del total de las importaciones para este producto en Colombia, ese porcentaje representa \$1.900.000 USD por año de lo que se reporta. Sin embargo esta industria particularmente es golpeada por el contrabando. También se debe considerar que la entrada de competidores directos no es muy alta debido a la alta capacidad de inversión que se requiere (Trademap, 2015).

2.5.3.4 *Productos sustitutos*

En el caso de los hilos, es muy difícil encontrar algún otro producto que supla la misma necesidad. En el sector textil, una de las materias primas más importantes es el hilo, sus máquinas son adecuadas para que funcionen únicamente con ese producto y no se considera que se tenga un producto sustituto directo. Sin embargo, en el caso del calzado se ha encontrado que muchas empresas han dejado de consumir el hilo remplazándolo con pegante con el fin de ahorrar costos de producción. A pesar de esto, no genera una amenaza para la empresa frente a productos sustitutos que puedan afectar sus ventas. Al contrario, la empresa debe garantizar el hilo de mejor calidad con el fin de ofrecer un valor agregado dirigido a clientes que ofrezcan productos de calidad.

2.6 Situación actual de la compañía

2.6.1 Análisis externo de la compañía

Es necesario considerar las variables externas que van a determinar el escenario, en donde la empresa piensa desarrollar sus estrategias comerciales. Por tal razón, este estudio se enfoca en las variables no controlables que afectan de manera directa a la empresa y que hacen parte del ambiente externo las cuales influyen en la toma de decisiones de la compañía. Por eso se hace un análisis de las oportunidades y amenazas que se encuentran en el sector, en el cual se desarrolla la compañía con el fin de tomar las oportunidades para minimizar las amenazas.

2.6.1.1 *Oportunidades y amenazas*

2.6.1.1.1 *Oportunidades*

Haciendo uso de la matriz DOFA, se identificaron acciones viables mediante el cruce de variables externas de la compañía, en donde tienen un mercado nacional por trabajar. De

acuerdo al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, existen capitales adicionales a Bogotá como Medellín, Ibagué, Pereira y Cali que han innovado en el sector textil haciéndolas líderes a nivel nacional, se convierten en mercados potenciales para el insumo que provee Industrias Leader Ltda.

Sin embargo la ausencia del personal de ventas hace que sea muy difícil mantener relaciones con clientes fuera de Bogotá. Adicionalmente, las empresas importadoras de hilo han disminuido sus niveles de compra a causa de la depreciación de la moneda, lo que hace más fuerte la industria nacional. Ahora bien, la empresa encuentra una oportunidad para hacerle frente a la devaluación de la moneda sacando provecho del mercado internacional. Los hilos sintéticos son un producto que tiene demanda fuera de Colombia, es aquí donde se encuentra la oportunidad de exportar los hilos sintéticos.

De acuerdo al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, la apertura económica ha garantizado la reingeniería de estas industrias, generando empresas más competitivas. El crecimiento del sector del 2,5% no muestra una reactivación de la industria pero si muestra un sector estable en el cual se puede seguir innovando y compitiendo. De acuerdo a lo anterior, la empresa encuentra oportunidades de conseguir clientes a nivel nacional en ferias y eventos como Colombia Moda.

2.6.1.1.2 Amenazas

La principal amenaza que reconoce la empresa es el contrabando. Este causa el desplazamiento de la producción nacional en por lo menos un 20% (Mincit, 2016). Esto impacta directamente en el nivel de ventas de la empresa. Los precios de hilos importados en muchos casos siguen siendo muy competitivos aún con una moneda local depreciada. El contrabando ha impactado al sector textil de forma drástica y las salvaguardias del país siguen sin garantizar la protección de la industria nacional.

Ahora bien, como competidor principal se enfrentan a una multinacional llamada Coats, una empresa que vende treinta y cinco veces más que Industrias Leader Ltda., (Le Crom, 2015).

Es un mercado que requiere un capital de trabajo significativo para ingresar a competir. De hecho, esto causa que principalmente su mayor competencia sea una multinacional lo que lo pone en desventaja en temas de precios.

Por otro lado, la empresa no posee poder de negociación con sus proveedores debido a las cantidades de insumos que compra para la fabricación de hilos. Frente a sus competidores ellos son considerados un cliente pequeño (Le Crom, 2015). Esto no les garantiza tener precios competitivos en el mercado y adicional a eso la depreciación de la moneda causa que sus costos se incrementen de manera significativa. La empresa percibe una inestabilidad en cuanto al tema de los precios a causa del comportamiento de la divisa.

2.6.2 Análisis interno de la compañía

Industrias Leader es una empresa que satisface las necesidades de los clientes en términos de tiempo, garantizando un alto nivel de servicio. Adicional a esto, la empresa tiene unos sistemas de gestión de producción claramente definidos, con un alto control de la calidad de los productos que garantiza menos devoluciones. Además, la empresa tiene la capacidad de desarrollar productos para los clientes de acuerdo a sus necesidades específicas. Es decir, pueden crear productos exclusivos para sus clientes, se destaca la ventaja competitiva que la empresa tiene generando nuevos colores de acuerdo a las tendencias del mercado. Sin embargo, esto le crea altos costos a la compañía debido al dinamismo de la moda en el sector textil. Ahora bien, la comunicación que mantienen dentro de las áreas no es lo suficientemente claro para entender todas las necesidades que el cliente tiene desde el momento en que se ejecuta el pedido.

2.6.2.1 Fortalezas y debilidades

2.6.2.1.1 Fortalezas

Haciendo uso de la matriz DOFA, se identificaron acciones viables mediante el cruce de variables internas de la compañía. Como fortaleza de la empresa se encontró que más del 50%

de sus clientes se encuentran en Bogotá. Esto se considera una fortaleza en el sentido de que la empresa es capaz de gestionar la distribución rápidamente, debido a la concentración de los clientes en una zona cercana con respecto al lugar de fabricación. Ahora bien, la empresa maneja un control de calidad que garantiza la entrega de los diferentes tipos de hilo en correcta presentación. La empresa adicionalmente ofrece un valor agregado en sus productos al ofrecer presentaciones a la medida y colores de acuerdo a las necesidades de los clientes. De hecho es un factor diferenciador frente a su competencia en términos de exclusividad.

2.6.2.1.2 Debilidades

El dinamismo del sector hace que la empresa acumule altos niveles de inventarios que impactan directamente la rentabilidad de la empresa. Esto ocurre principalmente porque los colores cambian de acuerdo a la moda y se empieza a acumular un inventario en la compañía. En segundo lugar, la empresa no hace un seguimiento de sus clientes como consecuencia de la ausencia de los profesionales de ventas. La empresa no sale directamente a buscar nuevos clientes, dejando que la competencia gane participación en el mercado con presencia comercial. Respecto al ámbito financiero de la empresa, se encuentra una alta necesidad de capital de trabajo.

Es una empresa que desde su fundación en el 2008, no veía la necesidad de tener un área de ventas ni marketing, ya que su relación con los clientes era informal (Cortez, 2016). Anteriormente era más fácil para la empresa poder identificar y suplir las diferentes necesidades de sus clientes, ya que el mercado no era tan dinámico como lo es hoy en día. Además, debido a la relación con sus clientes no se generaba ningún tipo de seguimiento ni control, haciendo que los procesos de la empresa continuarán sin considerar relevante este tipo de información (Cortez, 2016).

2.6.2.2 Análisis de los clientes

La empresa Industrias Leader Ltda., no cuenta con un seguimiento del comportamiento de sus clientes dentro de la industria textil. De hecho no hay una clasificación clara de lo que

consume cada uno de sus clientes, no se conoce como toman las decisiones al momento de la compra del producto en este caso los hilos industriales y no se encuentran clasificados.

Tomando la base de datos de clientes de la empresa Industrias Leader Ltda., se busca aplicar un Pareto que muestre la dependencia de la empresa por parte de pocos clientes. El análisis se realiza para los últimos tres años. En el año 2013 la empresa presentaba un total de 287 clientes, de los cuales solo 44 de ellos representaban el 80% del total de los ingresos de la compañía, es decir la empresa garantiza los ingresos de la compañía con el 15,33% de clientes.

En el siguiente año, la empresa presentó un aumento de clientes pasando de 287 a 301, sin embargo solo 46 clientes del total representaban el 80% del total de las ventas de la empresa, es decir aún con un incremento de clientes solo el 15,28% siguen siendo los que le generan el 80% de las utilidades a la compañía. Esto demuestra que los esfuerzos de la empresa por conseguir nuevos clientes no están siendo efectivos, y se da como consecuencia da la falta de aplicación de un modelo que le permita distinguir clientes potenciales de los demás.

Luego en el año 2015, se registraron un total de 279 clientes de los cuales solo 36 representan el 80% de los ingresos de la compañía. Estos 36 clientes representan el 12,90%, es decir la empresa demuestra que no está garantizando el aumento de esos clientes potenciales con el fin de no depender de unos pocos. Si la empresa sigue en esa situación, seguramente puede llegar a depender de unos cuantos clientes, lo cual no es conveniente en cuanto al riesgo que corre la empresa en que alguno de ellos decida trabajar con la competencia.

Por esta razón, es necesario crear un área de ventas que genere un proceso de fidelización con los clientes, particularmente enfocado en ese 20% de clientes que le generan el 80% de las utilidades a la empresa. Los profesionales en ventas que van a ser contratados por la empresa, deben asegurar conseguir prospectos que minimicen el riesgo que corre la empresa frente a la dependencia de sus clientes.

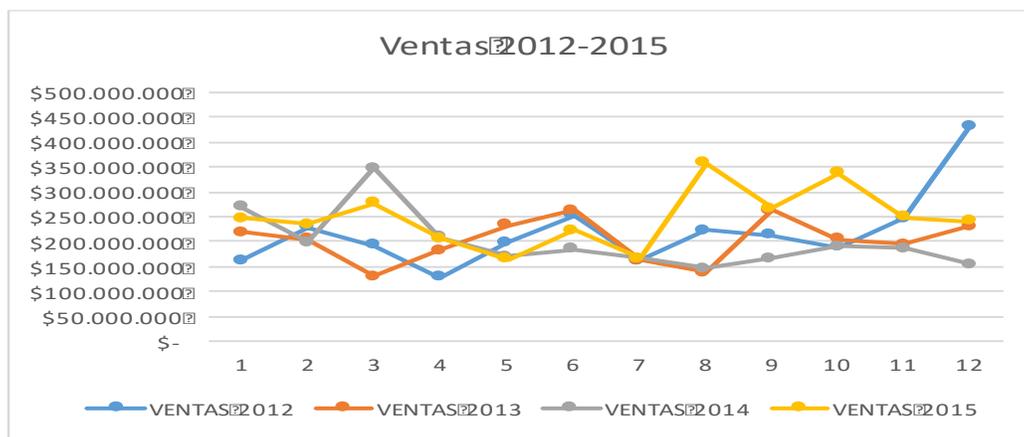
Por otro lado, Industrias Leader Ltda., ha venido perdiendo clientes que se consideraban potenciales por falta de un seguimiento adecuado. Tomando como referencia la base de datos de los clientes de la empresa, se encontró que a partir del año 2007 muchos de sus clientes que generaban mayor demanda, como lo era el señor Argiro de Jesus Cataño con compras anuales de \$182.692.732 para el mismo año, dejaron de ser representativos en la empresa con el paso del tiempo. Para el año 2008 el mismo cliente registro compras anuales de \$210.286.896, luego en el año 2009 registró ventas de \$228.908.536. A pesar del aumento en las compras de ese cliente, de ese año en adelante la empresa dejó de recibir comprar por parte de él.

De acuerdo a la información anterior, se puede observar el caso de un cliente el cual era el mayor comprador durante tres años consecutivos y de forma inesperada paro de comprarle a la compañía. Esto se vió reflejado en las utilidades de la empresas al final de ese año. Esto se puede tomar como un ejemplo de lo que le puede pasar a una empresa cuando depende de muy pocos clientes potenciales y no hay un modelo que garantice el seguimiento de esos clientes, generando un riesgo para la empresa.

Para el año 2015, la empresa contó con tres grandes clientes que son Permoda Ltda., Jem Supplies S.A.S. y Dimacal S.A.S. Estos tres principales clientes generaron ventas de \$234.905.950, \$205.511.238 y \$120.555.090 respectivamente. Es importante resaltar que a este tipo de clientes no se les hace un seguimiento ni se tienen estrategias segmentadas para ellos.

2.6.2.3 Análisis de las ventas

Ilustración 7. Ventas Industrias Leader Ltda. 2012-2015



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la gráfica, la empresa presenta unas fluctuaciones que hacen difícil predecir los comportamientos de la demanda. Adicional a eso, se observa que la empresa no muestra resultados de mejora para el año 2015. De acuerdo a la investigación realizada, se encontró que esta situación se da por no generar un adecuado seguimiento de los clientes. Dado lo anterior, muchos clientes que eran significativos para la empresa no encontraron un acompañamiento por parte de la misma lo cual causó el abandono de la compañía.

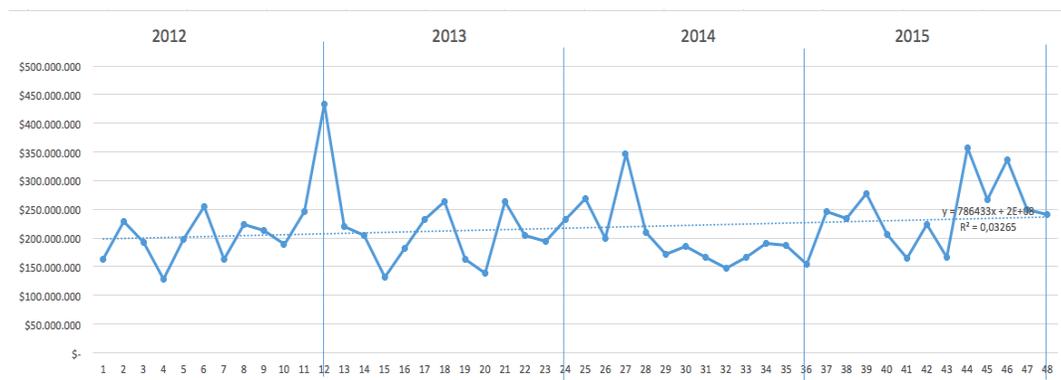
Esta empresa desde su fundación en el 2008, no veía la necesidad de tener un área de ventas ni marketing, ya que su relación con los clientes era informal (Cortez, 2016). Anteriormente era más fácil para la empresa poder identificar y suplir las diferentes necesidades de sus clientes, ya que el mercado no era tan dinámico como lo es hoy en día. Además, debido a la relación con sus clientes no se generaba ningún tipo de seguimiento ni control, haciendo que los procesos de la empresa continuarán sin considerar relevante este tipo de información (Cortez, 2016).

Considerando lo anterior, la rentabilidad de la empresa se empezó a ver afectada desde el año 2011 en adelante, en donde se evidenció un cambio porcentual negativo del 13% entre el

año 2010 y 2011 (Domínguez, 2011). Desde ese último año la empresa ha seguido disminuyendo sus ventas, las cuales le generaban ingresos anuales de \$3.123.787.078 a diferencia del año 2015 \$2.463.130.780 (Domínguez 2015). La situación anterior se ha generado principalmente por cambios en el mercado, hoy en día el mercado textil se ha vuelto más dinámico, la moda en las prendas de vestir cambia frecuentemente haciendo que las empresas tengan que invertir constantemente en desarrollo de nuevos productos y presenten una alta acumulación de inventarios (Cortez, 2016).

Ahora bien, se puede observar que ésta disminución en las ventas está relacionada con el servicio al cliente prestado por la empresa. Al no tener vendedores, la empresa no hacía un seguimiento adecuado de sus clientes, lo que causó la pérdida de varios de ellos junto con la disminución en las ventas (Le Crom, 2015). Algunas de las razones por las cuales decidieron dejar de trabajar con la compañía, fueron porque sus necesidades como clientes no eran atendidas y no sentían que la empresa les estaba dando la importancia que ellos se merecían, en muchos casos los clientes tenían que dirigirse personalmente a la empresa por la ausencia de los vendedores para realizar las órdenes de pedido (Le Crom, 2015).

Ilustración 8. Tendencia de las ventas de Industrias Leader Ltda.



Fuente: Elaboración propia

Con base en esta información, se puede determinar que el comportamiento de las ventas de la empresa Industrias Leader Ltda., no presenta una tendencia clara sobre el comportamiento futuro de las mismas ventas. En este caso se presenta un factor aleatorio en el cual la demanda de los productos se puede ver afectada por condiciones externas a la empresa como cambios

en la economía del país. También presenta periodos en los que se acumula trabajo como es el caso de las licitaciones que son las causantes de los picos en ciertos periodos. Sin embargo se puede decir que hay una ciclicidad en unos periodos que presentan unos picos negativos para los periodos de marzo, abril y mayo. Donde se puede observar una disminución en las ventas. Por otro lado, Junio es un periodo en el que las ventas se incrementan en todos los años, por lo cual sería necesario que la empresa tenga conocimiento y prepare producción para estas fechas con el fin de estar listo para responder a la demanda de los clientes y ofrecer un buen nivel de servicio.

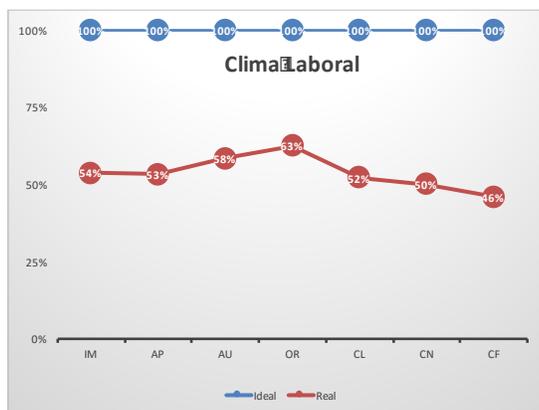
2.6.2.4 Establecimiento de precios

El establecimiento de los precios en las organizaciones es utilizada para recuperar los costos y garantizar utilidades a las empresas, además es la forma como las empresas capturan valor y generan convicción en sus clientes para hacer que ellos tomen la decisión al momento de la compra (Castillo & Cárdenas, 2010). Muchas empresas no manejan una lista de precios segmentada de acuerdo a los diferentes tipos de clientes que se manejan. Por otro lado, es importante tener en cuenta como se manejan los precios de acuerdo a las cantidades que son ordenadas en la organización.

En este caso el profesional en ventas debe tener pleno conocimiento de los productos ofrecidos en la organización, debe tener una lista de precios actualizada y si es necesario modificarla constantemente de acuerdo a la situación del mercado. De lo contrario, el no tener una lista de precios acorde al mercado puede causar una disminución en las ventas y por consiguiente afectar la rentabilidad de la empresa dándole oportunidad a la competencia de entrar al mercado (Castillo & Cárdenas, 2010).

2.6.2.5 Análisis del clima laboral

Ilustración 9. Análisis del clima laboral situación inicial



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a las variables analizadas para medir el clima organizacional, implicación, apoyo, autonomía, organización, claridad, control, comodidad se determinó lo siguiente: En términos generales los empleados perciben que el clima laboral presenta oportunidades de mejora, en especial en que a la empresa le hace falta trabajar en la comodidad de las instalaciones, la iluminación y el mobiliario ya que no están bien ubicados. En cuanto al control, califican que el líder mantiene una vigilancia estrecha sobre cada uno de ellos. Además de lo anterior, perciben que no les informan acerca de los beneficios que reciben ni que las actividades estén bien planificadas. Hasta hace un par de años se realizaban reuniones periódicas con el personal la cual es importante retomar, para así mejorar la comunicación y la percepción de comodidad que requiere la empresa para mejorar el sentido de pertenencia, la motivación y la productividad.

2.7 Dirección organizativa

La dirección general de las organizaciones tiene la responsabilidad de establecer la correcta misión, visión y valores de la empresa, los cuales son necesarios frente a los desafíos que se

presentan a lo largo del tiempo (Palafox, 2003). Lo anterior debe garantizar la perdurabilidad de la compañía ya que es la construcción de la misma en el futuro y la cual es la fuente que inspira la actuación de los miembros dentro de la organización. Por otro lado, el tener claro conocimiento de lo que significa contribuye en los resultados de la organización, ya que se direccionan todos los esfuerzos en busca de los mismos objetivos generando participación de todos los miembros de la empresa.

2.7.1 Declaración de la misión

Industrias leader Ltda., tiene por objeto ofrecer un servicio de calidad para el diseño, fabricación y comercialización de soluciones técnicas en hilos y telas industriales, buscando superar las máximas expectativas de sus clientes, con respaldo de su personal comprometido, innovación tecnológica, eficiencia en los procesos, rentabilidad para los socios, bienestar para su personal y la comunidad, contribuyendo a la mejora del medio ambiente.

2.7.2 Declaración de la visión

Industrias leader Ltda., logrará para el año 2020, incrementar sus ventas en un 15% anual, manteniéndose a la vanguardia, tecnológica para ser ampliamente reconocida por la alta calidad de sus productos y servicios y lograr así la fidelidad de sus clientes.

2.7.3 Valores corporativos

- **Integridad:** Es la reunión y aplicación de todos los valores en nuestra vida, desde el punto de vista moral, espiritual y social.
- **Responsabilidad:** Asumir y cumplir voluntariamente con los deberes y obligaciones.
- **Trabajo en equipo:** Es la ayuda mutua y el aporte de buenas ideas para un bien común.

3. PLAN DE ACCIÓN

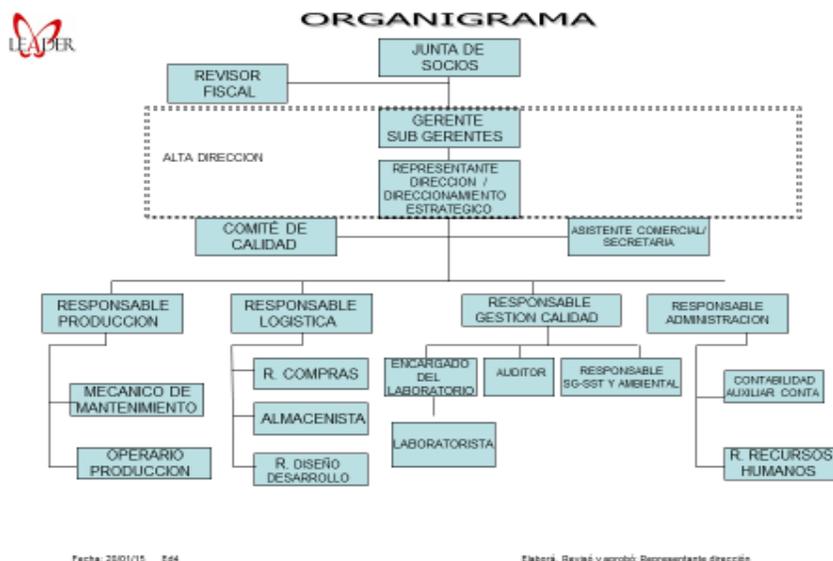
3.4 Implementación del área de mercadeo y ventas en la empresa

El área de mercadeo y ventas es el encargado tanto de las ventas de la empresa como todo lo relacionado con el cliente y el consumidor. Actualmente, la empresa Leader Ltda. no tiene esta área y por lo tanto se debe implementar debido a que este faltante está causando pérdida de clientes y por lo tanto una disminución en las ventas. Se propone un nuevo organigrama que integre profesionales en ventas.

3.4.1 Dirección organizativa

3.4.1.1 Organigrama Situación inicial

Ilustración 10. Organigrama sin responsable comercial

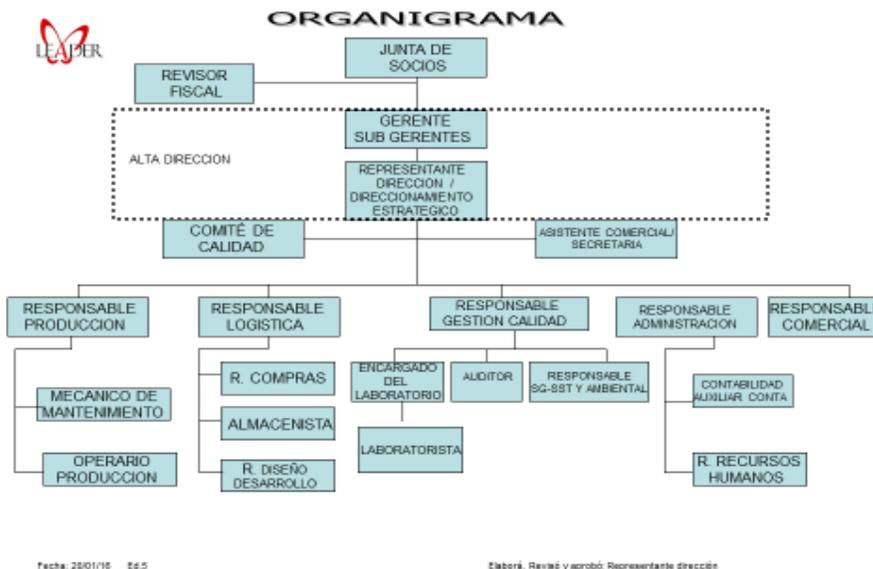


Fuente: Representante dirección.

Como se puede observar, la situación inicial demuestra la ausencia del área comercial dentro de la compañía. Hasta el año 2015 la empresa no consideraba necesario tener un responsable del área comercial con el fin de ofrecer un mejor servicio. Sin embargo, al observar la disminución en sus ventas y la falta de atención al cliente se le recomienda ejecutar la creación del responsable comercial.

3.4.1.2 Organigrama con responsable comercial

Ilustración 11. Organigrama con responsable comercial



Fuente: Representante dirección.

De acuerdo a la investigación realizada en la empresa Industrias Leader Ltda., se observó que ellos no estaban teniendo en cuenta el área de ventas dentro de su estructura organizacional. Dado lo anterior, se decidió implementar un responsable comercial dentro de la organización con el fin de garantizar que exista un grupo de profesionales en ventas y que ellos sean el apoyo en el proceso de ventas dentro de la compañía. De esta forma, se busca garantizar la vacante para el nuevo personal de ventas que ingresará a la compañía.

3.4.1.3 Misión de mercadeo y ventas

Definir y coordinar estrategias que van enfocadas totalmente hacia el consumidor para poder captar la atención de todos los clientes potenciales y que ellos sientan que sus necesidades y requerimientos están siendo satisfechos. Logrando que ellos se conecten con la empresa y gracias a ello se puedan generar ganancias del producto que se está ofreciendo y que finalmente ayudé a fortalecer la imagen de la organización.

3.4.1.4 Objetivos de mercadeo

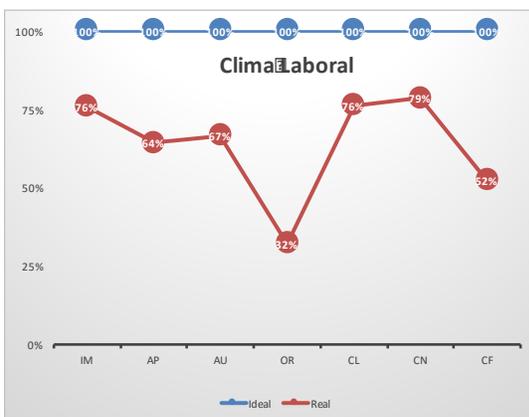
- Obtener posicionamiento de la marca en el mercado nacional con el fin de que más consumidores de hilos se conviertan en clientes.
- Generar un excelente servicio al cliente para garantizar una relación comercial sostenible.
- Garantizar un reconocimiento de marca en el mercado para atraer clientes potenciales.
- Diseñar el plan de mercadeo que aumente las ventas de la compañía.
- Demostrar la importancia de las herramientas digitales como medio para incrementar las ventas.

3.4.2 Mejoramiento del clima organizacional

El clima organizacional es un tema importante que se debe tener en cuenta debido a que da a conocer cómo se sienten todos los empleados en la organización. Por lo tanto, se debe evaluar constantemente y buscar mejoras para aumentar la productividad. De acuerdo a lo anterior, es fundamental hacer un análisis de la situación actual del clima organizacional de la empresa Leader Ltda.

3.4.2.1 Situación de mejora

Ilustración 12. Situación de mejora del clima organizacional



Fuente: Elaboración propia

En términos generales, los empleados siguen percibiendo que hay oportunidades de mejora principalmente en el tema de organización de las actividades. De acuerdo a los resultados obtenidos desde la primera vez que se realizó la encuesta, sus empleados sienten que la desorganización en las labores de la empresa ha aumentado. Este indicador pasó de estar en un 53% a estar en un 32%. Lo más aconsejable sería que los directivos de la compañía revisen en qué sentido sus empleados se sienten inconformes con el tema de la organización. Por otro lado, se puede determinar que ahora los empleados se sienten más implicados con su trabajo, es decir, comprometidos, al mismo tiempo que ven un apoyo por parte de sus compañeros y directivos. Lo anterior hace que los empleados empiecen a hacer de manera autónoma su trabajo debido a que consideran una mejor claridad en cuanto a las tareas otorgadas.

3.4.3 Desarrollo de la fuerza de ventas

La fuerza de ventas tiene como objetivo relacionar a la empresa con el cliente actual y el cliente potencial. Es aquí donde se les brinda toda la información que ellos requieran y se les ofrece asesorías personalizadas para aclarar cualquier duda que tengan con el fin de aumentar las ventas de la empresa a corto y largo plazo. Para esto, es importante tener un buen proceso

de selección para encontrar a los mejores profesionales en ventas y poder capacitarlos y que ellos brinden el mejor servicio a los clientes de Leader Ltda.

3.4.3.1 Proceso de reclutamiento

En el proceso de reclutamientos se buscará, por lo general, personas referenciadas por el personal ya existente. Algunas veces se recurre a fuentes de empleo como los clasificados del periódico, o páginas de empleo y adicionalmente la empresa debe empezar a buscar en redes como LinkedIn con el fin de encontrar profesionales en ventas que garanticen el aumento de las ventas en la compañía.

3.4.3.2 Proceso de selección

La persona encargada del proceso de selección debe buscar personas acorde a los valores de compañía y que tengan conocimiento previo sobre el área para el que se está aplicando. Normalmente si las personas que están aplicando al cargo vienen como referidos, se seleccionan por esta razón ya que es una política que se ha manejado en la empresa durante muchos años. Sin embargo, la empresa debe seleccionar no solo alguien referenciado por algún empleado, sino una persona que tenga las capacidades, aptitudes y conocimientos en ventas que se necesitan.

3.4.3.3 Proceso de contratación

Para la contratación de las personas que aplicaron al cargo, se les dará un periodo de prueba de un mes con el que se mide el desempeño del trabajador con el fin de saber si cumplió con los requerimientos exigidos por la compañía o no. Todos los empleados de la compañía tienen un contrato a término indefinido. Eso también es una motivación para los profesionales en ventas que ingresen a la compañía.

3.4.3.4 Proceso de capacitación

La empresa hace entrega a las personas un manual que incluye elementos como la visión, misión, y políticas de la empresa en donde se orienta al empleado de cómo debe cumplir sus diferentes funciones dentro de la compañía. Además, se le brinda una orientación sobre el uso de las diferentes máquinas de trabajo destinadas a su cargo durante una semana y también se le da un recorrido por la fábrica para que conozca a todo el personal.

3.4.4 Estrategias de ventas

La estrategia de ventas que se va a implementar en la compañía requiere conocer la problemática de los diferentes tipos de cliente, con el fin de encaminar acciones que permitan solucionar cada una de ellas. Por esta razón, se definen unas estrategias que tienen como resultado un beneficio para la empresa en términos de rentabilidad y satisfacción del cliente.

3.4.4.1 Estrategias del área de ventas

- Capacitar a los profesionales en ventas sobre estrategias y técnicas de ventas en general, sobre los productos que ofrece la empresa, el valor agregado que se le quiere brindar a los clientes para conseguir clientes potenciales y fidelizar a los que ya están. Para esto, se desean hacer capacitaciones en venta consultiva y comités de ventas que fortalezcan su conocimiento en esta área y que garantice su motivación y aprendizaje en el proceso.
- Implementar la venta por relación: Mantener una relación con los clientes en donde se busque un beneficio mutuo y se traten ambas partes como iguales. También es importante la comunicación e intentar brindar toda la información necesaria. Es aquí donde más se puede ganar la confianza y establecer relaciones duraderas con los clientes.
- De acuerdo a la matriz de Ansoff, se busca principalmente hacer una penetración de mercado de acuerdo a las condiciones en las que se encuentra la empresa actualmente.

En primer lugar, la empresa debe hacer una reactivación de clientes inactivos o perdidos que se consideran con potencial de compra.

- Hacer una inversión publicitaria en email marketing que permita mostrar las ventajas técnicas del producto de manera directa y personalizada, generando expectativas reales del producto con contenido de valor para los clientes nuevos y seguir actualizando a los clientes actuales con el fin de que no olviden la razón por la cual le compran a la empresa. Este email marketing debe ser conciso y tan personalizado como sea posible de acuerdo a la segmentación que se estableció de los clientes.
- Fidelizar clientes a través de un seguimiento post venta que contiene: Una contacto con el cliente inicial para verificar que haya recibido el producto en el tiempo y fecha propuesto, luego un segundo contacto que verifique si la calidad del producto responde a las necesidades del cliente y por último un contacto que asegure el proceso de recompra.
- Participación en ferias textiles reconocidas como lo es Colombiatex de las américas, en la cual se reúnen alrededor de 500 expositores ofreciendo materias primas, maquinaria y todo lo relacionado con el sector textil. Es importante hacer presencia en este tipo de ferias con el fin de mostrar físicamente las ventajas técnicas del producto, ya que esto no se puede lograr a través de catálogos y con el fin de buscar clientes potenciales que busquen productos de calidad.

3.4.5 Definición de políticas comerciales

Las políticas comerciales se desean establecer en la empresa Industrias Leader Ltda., con el fin de generar estándares que incentiven la compra y el pronto pago de los productos. Adicional a lo anterior, es una estrategia que busca incentivar las compras en las temporadas de bajo consumo las cuales se identificaron en el análisis de las ventas como lo son los meses de marzo, abril y mayo. Esto además permite a las empresas conocer la forma de consumo de sus clientes y analizar cómo responden frente a este tipo de incentivos, generando como efecto positivo una rotación de la cartera más rápida.

3.4.5.1 Formas de pago

3.4.5.1.1 Por pronto pago

- Para los clientes que paguen de contado se les hace un descuento del 5% del total de la factura.
- Para los clientes que paguen antes del plazo otorgado por la empresa se hace un descuento del 3% del total de la factura. (Si el plazo es a 30 días y el cliente paga 15 días antes se genera el descuento).
- Para los clientes que paguen dentro del plazo otorgado por la empresa se les hace un descuento del 2%.

3.4.5.1.2 Por temporada

- En temporadas de bajo consumo para las empresas que compren durante los meses de marzo, abril y mayo se les otorga un descuento del 1%. Estos meses son seleccionados a partir del análisis de las ventas de la empresa donde presenta caídas de las mismas, es decir incentivar a sus clientes a comprar en temporadas bajas.

3.4.6 Plan de acción para conseguir más clientes

Este proceso conocido como prospección busca clasificar, identificar y seleccionar clientes potenciales. El propósito es tener un plan de acción para el personal de ventas seleccionado al momento de su contratación en Industrias Leader Ltda.

3.4.6.1 Identificación de candidatos

Al momento de buscar clientes para los hilos industriales, el vendedor debe encontrar distintas fuentes de clientes potenciales. En primer lugar el profesional de ventas debe analizar su entorno (familiar o social), con el fin de encontrar clientes con los que se puedan establecer relaciones comerciales de manera efectiva. Adicional a eso, identificar clientes potenciales referidos o que se encuentren en directorios o bases de datos.

3.4.6.2 Clasificación de candidatos

Luego de identificar posibles candidatos, se utilizara la NASA como herramienta para clasificar los clientes. Lo primero que el profesional en ventas debe hacer es reconocer la *necesidad* principal del cliente, entender qué producto se ajusta mejor de acuerdo a su perfil. Ahora debe encontrar la persona que tenga la *autonomía* suficiente para tomar decisiones dentro de su empresa y poder confirmar la compra. Luego de esto, el profesional en ventas debe validar el potencial financiero del comprador. Dentro de ese análisis debe indagar sus antecedentes, situación financiera y condiciones del mercado en el que se desarrolla su negocio. Finalmente, se debe analizar la *accesibilidad* del vendedor hacia el cliente, porque de acuerdo se determinara que tanto tiempo le debe dedicar el vendedor al cliente.

3.4.6.3 Selección de nuevos candidatos

Luego de haber clasificado los candidatos, el profesional en ventas deberá determinar los prospectos con los cuales desea trabajar para alimentar de manera permanente la fuerza comercial de la empresa Industrias Leader Ltda. De acuerdo a su localización geográfica, cada prospecto será entregado a cada vendedor. Esto quiere decir que se agruparan los clientes potenciales para trabajar en los mercados objetivos. Luego de un año de compras y conocer su comportamiento, estos clientes deben ser clasificados como se planteó anteriormente dentro de las cuatro categorías establecidas para Industrias Leader Ltda.

3.4.6.4 Segmentación de mercados

Es clave elaborar planes de comunicación de acuerdo al público objetivo que se desea trabajar. Tomando en cuenta la clasificación de los clientes y el material que se va a manejar, se debe entregar a cada tipo de cliente según le corresponda. Esto se refiere a la comunicación publicitaria que va manejar la empresa con el fin de dar a conocer las características técnicas de su producto, promoción y precios. Adicional a esto se segmentaran por las zonas del país.

3.4.6.5 Selección de mercados a trabajar

Con el fin de abrir nuevos mercados se deben garantizar ciertos aspectos. En primer lugar el profesional de ventas se capacitará con el fin de reconocer mercados lo suficientemente grandes como para decidir trabajar en ellos. En segundo lugar, debe definir las barreras que puede tener ese mercado en temas de competencia y precios. Luego de esto, el profesional en ventas debe analizar la accesibilidad al lugar pensando en términos de costos de ventas garantizando que el plan sea efectivo. Ahora bien, se debe analizar la compatibilidad de los productos que ofrece la empresa, en este caso hilos industriales, con el mercado que se desea trabajar. Es decir, en este caso la empresa debe buscar nichos de mercado que sean fuertes en el sector textil y que generen demanda del producto que se desea ofrecer.

Con base en el informe sectorial realizado por Sura en el 2014, la producción textil en el eje cafetero representó el 90,3% bajo el modelo de maquila, mientras en Medellín y sus municipios cercanos alcanzaron el 0,3%. Por otro lado, la producción de confección en la cual Industrias Leader Ltda., es más fuerte alcanzó en el eje cafetero el 2,0% de la producción, mientras en Medellín representó el 29,4% de la producción. Con base en la anterior información la empresa puede empezar a orientar sus esfuerzos al mercado de Medellín donde encuentra oportunidades y relación en lo que ofrece la empresa y lo que demanda ese mercado.

Los subsectores de confección que hacen parte de los clientes potenciales para Industrias Leader Ltda., se encuentran principalmente en los departamentos de Cundinamarca y Antioquía (Sura, 2014). Estos departamentos han venido creciendo en temas de producción

textil. Sin embargo el mercado potencial de consumo de hilos para calzado se encuentra en Cúcuta y Bucaramanga. El anterior es otro mercado potencial a tener en cuenta para los profesionales de ventas que deseen expandir el mercado enfocando los esfuerzos en un mercado específico que sería el de calzado.

3.4.6.6 Clasificación de clientes

Tomando como referencia la base de datos de clientes y su histórico de compras se tomó la decisión de clasificar los clientes de la siguiente manera:

- Clientes muy grandes: Dentro de esta categoría entran los clientes que registran compras mayores o iguales a 120.000.0000 millones de pesos anuales. De acuerdo a las ventas registradas por la empresa en esta categoría entrarían las empresas Permoda Ltda., Jem Supplies S.A.S., Dimacal S.A.S.
- Clientes grandes: Dentro de esta categoría entran los clientes que registran compras entre 60.000.000 y 120.000.000 millones de pesos anuales. De acuerdo a lo analizado las empresas que ingresan en esta categoría son: Total ABC GOLF., Total manufacturas DELMYP S.A.S., El Diamante., Unión temporal MAMBO., Espumas Santafe de Bogotá S.A., Marathon Colombia Ltda., Luis Oswaldo Aranda., Gomez Rueda y CIA S.A.S.
- Clientes medianos: Dentro de esta categoría se seleccionan 35 empresas las cuales registran compras entre 1.000.000 y 10.000.000 de pesos anuales.
- Clientes pequeños: Dentro de esta categoría se seleccionan todas las empresas que registran compras menores a 1.000.000 de pesos anuales. Estos clientes suman un total de 192 clientes.

3.4.6.6. Manejo de PQR's

3.4.6.5.1 Definiciones

Petición: Solicitud verbal o escrita presentado por el cliente acerca de algún interés particular sobre un producto o servicio prestado por la empresa.

Queja: Manifestación escrita o verbal acerca de alguna inconformidad sobre la atención y el servicio prestado al cliente.

Reclamo: Manifestación escrita o verbal acerca de alguna inconformidad del cliente sobre el producto vendido.

Sugerencia: Expresión escrita o verbal acerca de ideas o iniciativas para mejorar la calidad del servicio y/o producto.

3.4.6.6.1 Medios por donde se pueden recibir las PQRS.

- Escrita: En el Buzón de sugerencias ubicado en la oficina.
- Teléfono: Línea telefónica, extensión de servicio al cliente.
- Personal: Acercarse a la oficina y solicitar hablar con la persona encargada de las PQRS
- Sitio Web: Diligenciar formato en el sitio web

3.4.6.6.2 Especificaciones

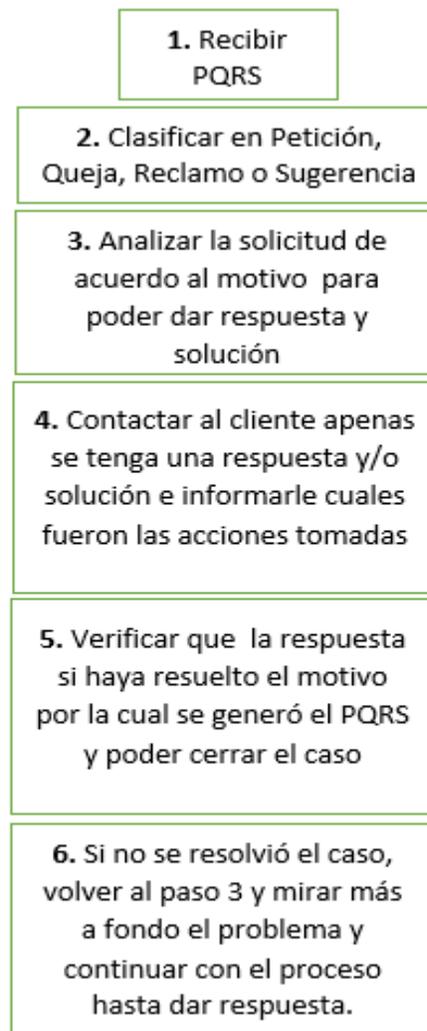
- 15 días hábiles máximo para dar respuesta
- Mensualmente la persona encargada de las PQRS debe hacer un consolidado en donde se pueda analizar cuáles son los motivos más frecuentes para poder tomar

acción frente a los problemas que más surgen y así mejorar la calidad del producto ofrecido y el servicio prestado.

- Las PQRS deben tener los datos de contacto del cliente que lo solicita (Nombre completo, documento de identidad, celular y/o teléfono, y correo) y la solicitud debe ser explicada en detalle para poder generar la mejor solución posible.

3.4.6.6.3 *Flujograma*

Ilustración 13. Flujograma para manejo de PQRS



Fuente: Elaboración propia

3.4.7 Método a implementar

El método sugerido para la empresa es uno de los más reconocidos en el mundo de las ventas conocido Modelo AIDA (Atención-Interés-Deseo-Acción) desarrollado por Arthur Frederick Sheldon, en el cual el autor menciona cuatro pasos fundamentales por los cuales el cliente potencial debe pasar (Mark, 2015). Se busca aplicar este modelo con el fin de darles unas pautas iniciales al personal de ventas que ingrese a la compañía para que exista un proceso estandarizado frente a como se manejan los clientes.

Inicialmente el profesional de ventas debe hacer una pre validación del prospecto con el fin de identificar el potencial de compra que tiene, gustos y necesidades particulares. Luego de eso debe buscar la forma de como presentarse de acuerdo a lo que ya aprendió del cliente.

- Atención: Debe ser el primer paso en este proceso, el vendedor debe ganar la atención del cliente, esto se tiene que lograr siendo persistente en mostrar el producto en sí mismo y sus características. Con base en las necesidades del cliente, el vendedor debe aconsejarle cual es el mejor tipo de hilo.
- Interés: Ahora que se tiene la atención de su cliente, debe mostrar y resaltar porque su producto es de excelente calidad. En este caso la empresa puede usar argumentos que resalten los clientes estrella con los que trabaja, es decir resaltar que trabaja con Permoda Ltda., le genera confianza e interés al prospecto para desear comprar el producto.
- Deseo: De acuerdo al potencial de compra que tenga el prospecto, el profesional de ventas debe satisfacer la relación precio-valor, haciendo que el cliente desee tener el producto.
- Acción: El profesional en ventas debe asegurar cerrar la venta y empezar con el seguimiento del cliente.

3.4.8 Promoción

La promoción es fundamental en el plan de mercadeo de una empresa. Se utiliza para informar o persuadir al consumidor y/o cliente a que compre los productos ofertados. Mediante la coordinación de actividades y uso de nuevas herramientas tecnológicas se busca incrementar las ventas de la empresa. Es por esta razón que es indispensable que se implementen estrategias de promoción en la empresa Leader Ltda., teniendo en cuenta cuáles son las estrategias que tiene actualmente y cuáles son las que necesitan.

3.4.8.1 Lo que tiene la empresa actualmente

- Voz a voz.
- Cartas de presentación de la empresa.
- Ofreciendo muestras gratis de acuerdo a las necesidades específicas del cliente, con el fin de que puedan probar las ventajas técnicas del producto.

3.4.8.2 Lo que necesita

- Técnicas de exhibición.
- Piezas publicitarias.
- La empresa quiere darse a conocer en el mercado con su logo de la mariposa.
- Presencia en ferias textiles. (ProColombia, Inexmoda, Colombiatex, Feria del calzado)
- Publicidad ATL: Con el fin de incrementar reconocimiento en el mercado, incrementar la imagen de la marca, resaltar la superioridad de sus productos deben empezar con publicidad en revistas de textiles (Acoltex, Inexmoda)

La empresa debe contar con un Slogan, oferta clara de precio, humor y tener un mensaje que transmitir a sus clientes.

3.4.8.3 Publicidad

3.4.8.3.1 Publicidad ATL

Con el fin de incrementar reconocimiento en el mercado, incrementar la imagen de la marca, resaltar la superioridad de sus productos debe empezar con publicidad en revistas de textiles (Acoltex, Inexmoda). Además la empresa debe contar con un Slogan, una oferta clara de precio, humor y tener un mensaje que transmitir a sus clientes.

3.4.8.3.2 Publicidad BTL

Con el fin de comprometer a los clientes y crear una relación con ellos la idea es hacer un seguimiento a través de medios que generen un contacto directo con el cliente y les ofrezca información adicional.

- Redes sociales: Tomar ventaja del éxito y el poder de las redes sociales como son Facebook y twitter para dar a conocer las ventajas del producto, resolver dudas de los clientes, encontrar nuevos clientes.
- Creación de la página web.

3.4.8.4 Marketing digital

El mercadeo se enfoca en el consumidor y sus necesidades. Es aquí donde las empresas se deben unir sus esfuerzos para conocer absolutamente todo acerca de sus

clientes, sus necesidades presentes e incluso predecir sus necesidades futuras para poder satisfacerlas. Para esto, las empresas necesitan crear buenas relaciones con sus clientes para poder crear las mejores estrategias de mercadeo y ventas, que vayan acorde a las necesidades de ellos.

Hoy en día el marketing digital es un concepto fundamental que se debe tener en cuenta e implementar en el plan de mercadeo. Este concepto tiene en cuenta todos los aspectos y herramientas tecnológicas como los videos, podcast, página web, correo, publicidad en el internet, y redes sociales, entre otros. Todas estas herramientas son importantes para atraer a los clientes y captar su atención, al igual que brindarles toda la información necesaria acerca de la empresa.

El marketing digital tiene una gran variedad de ventajas. Algunas de ellas son la eficiencia de los costos en donde se reducen en gran medida los costos de publicidad y mercadeo; otra ventaja es la interactividad en donde las personas pueden escoger qué es lo que quieren ver y saber de la empresa, qué tipo de contacto quieren tener y por cuánto tiempo desean ver; fácil de medir, en donde se puede medir el impacto de una manera más fácil que el mercadeo tradicional gracias a la tecnología de las páginas web y redes sociales; también es flexible y adaptable en donde es fácil de cambiar cualquier elemento de las herramientas de acuerdo a las necesidades de los consumidores y las diferentes retroalimentaciones de los usuarios.

Industrias Leader Ltda., no ha implementado ninguna estrategia de marketing digital en donde ni siquiera cuenta con una página web. Por lo tanto, lo primero que se debe desarrollar es su página web en donde tenga toda la información de la empresa: Historia, misión, visión, valores, portafolio de productos con descripción, y datos de contacto. Es muy importante que la página web sea sencilla y fácil de navegar pero que sea llamativa y por esa misma razón pueda causar interés ante los ojos de las diferentes personas que entren a la página.

De igual manera, las redes sociales son un elemento importante en el marketing digital

de una empresa. Hoy en día hay una gran variedad de redes sociales pero no todos aplican para Industrias Leader Ltda., las redes sociales se utilizan por diferentes tipos de motivos como lo son la comunicación, brindar información, hacer networking y promoción, ,entre otros. De acuerdo con estos motivos, Leader Ltda., debe implementar el uso de las redes sociales especialmente para poder promocionar sus productos y brindar información sobre la empresa.

Por lo tanto, Facebook e Instagram son dos opciones buenas para implementar ya que ambas permiten subir fotos y brindar información. Por otro lado, LinkedIn es una red social enfocada en el networking. La empresa debería implementar el uso de esta red debido a que puede facilitar la búsqueda de personal como los vendedores por ejemplo ya que esta plataforma brinda la opción tanto de buscar los perfiles laborales de las personas como también ofertar vacantes disponibles.

3.4.9 Plan de control

Es necesario implementar indicadores de gestión que le permitan a la compañía medir y controlar el desempeño del área de ventas. De esta manera se puede analizar el comportamiento que tienen las estrategias de ventas y mercadeo en la empresa y si es necesario tomar acciones correctivas con el fin de mejorarlas, para que cada vez sea más efectivo y real. Estos indicadores adicionalmente muestran la efectividad de los pronósticos que se hacen de las ventas en la compañía . Por ende, este plan de control busca determinar si las estrategias que se plantean para el área de ventas y mercadeo cumplen con los objetivos de la organización.

3.4.9.1 Indicadores

3.4.9.1.1 Variación en las ventas

Con este indicador se estima analizar la variación que tiene la empresa en sus ventas en comparación con el año inmediatamente anterior. Este indicador le permite tener un control al área de ventas sobre el desempeño comercial de un año respecto a otro. Adicionalmente, este indicador también puede ser usado para mirar la variación en compras que ha tenido un cliente de un año respecto a otro.

Fórmula:

$(\text{Ingresos x venta año presente} - \text{ingresos x venta año anterior} / \text{ingresos x venta año anterior}) * 100$

Ejemplo:

Ventas anuales Permoda 2015: \$238.192.677

Ventas anuales Permoda 2014:\$91.488.132

Esto quiere decir que en comparación con el año 2014, PERMODA aumentó sus ventas en un 160% para el año 2015. Con base en esto, el profesional en ventas a cargo de este cliente debe tomar acción frente a lo que desea hacer el próximo año.

3.4.9.1.2 Desempeño del departamento de ventas

Mide la efectividad de las proyecciones de ventas frente al desempeño real del departamento de ventas. Teniendo en cuenta la creación del área de ventas en la compañía, ésta deberá hacer proyecciones de ventas para cada año, esto con el fin de

pronosticar la demanda y estar listo a cambios en el sector. Por lo tanto, de esta manera la empresa puede determinar que tan lejos o cerca está de sus metas proyectadas.

Fórmula:

$$(\text{Ventas totales} / \text{ventas previstas}) * 100$$

Ejemplo:

La empresa proyectó que iba a vender a Permoda \$250.000.000 para el año 2015. Sin embargo sus ventas registradas para el año 2015 fueron de \$238.192.677. Es decir las proyecciones de ventas tuvieron una efectividad del 95,02% sobre las ventas reales de la empresa.

3.4.9.1.3 *Efectividad en las visitas empresariales*

Mide el grado porcentual de cumplimiento, de cada vendedor y del grupo en general, con respecto a la cantidad semanal de ventas programadas. De esta forma se puede medir que tan efectivas están siendo las visitas a los clientes y que medidas se deben tomar frente a los resultados obtenidos.

Fórmula:

$$(\text{Ventas realizadas por semana} \times 100 / \text{Visitas realizadas por semana})$$

Ejemplo:

Se realizaron cincuenta visitas a clientes en la primera semana de Diciembre de 2015, de las cuales solo veinte lograron cerrar ventas. Esto quiere decir que la efectividad de las visitas a los clientes es del 40%. Por lo cual la empresa debería tomar acción frente a este resultado y analizar el motivo por el cual no se están cerrando las ventas.

4. CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación, se logra demostrar que la ausencia de un departamento de ventas en las empresas impacta directamente su rentabilidad. En el análisis de ventas realizado dentro de la compañía se mostró como la falta de atención en varios clientes hizo que dejaran de trabajar con la compañía, siendo estos clientes potenciales. Estos resultados se obtuvieron a partir de un análisis de las ventas de la compañía desde el año 2007 hasta el año 2015.

Adicional a eso, se realizó una clasificación de los clientes que permite segmentarlos de acuerdo al nivel de sus compras y así mismo diferenciar el tipo de marketing que se va a realizar con cada grupo. De esta manera, la empresa ofrece un servicio directo y personalizado que será efectivo tomando en cuenta las diferencias que existe en cada grupo.

La empresa reconoce cuáles son sus fortalezas y debilidades a nivel interno de la compañía y sus oportunidades y amenazas a nivel externo. Esto le permite a la empresa reconocer sus puntos débiles con el fin de minimizar errores y además estar listo para cambios en el entorno que puedan afectar el desempeño de la compañía. Así mismo, seguir mejorando sus aspectos positivos con el fin de ser una empresa sostenible en el tiempo.

La investigación demuestra cómo el proceso de las ventas ha ido cambiando con los años, resaltando que ya no es suficiente solo tener un producto para generar una venta. Los consumidores cada vez quieren tener una experiencia de compra detrás de la oferta de un producto, adicional a eso les gusta estar informados y conocer opiniones de otros consumidores en todo lo relacionado al producto, es por esta razón que se desea aplicar

un modelo de ventas (AIDA) con el fin de superar las expectativas del cliente al momento de la venta. Igualmente hacer un acompañamiento a través de seguimiento del cliente y ofrecer información técnica del producto en su página web y redes sociales.

Se demuestra falta de posicionamiento, de imagen y la ausencia de un acompañamiento post venta que conducen a la pérdida de clientes potenciales de la empresa. Se demostró como un cliente potencial líder en comprar de la empresa, abandono la compañía por falta de atención.

La investigación contribuyó tanto a los estudiantes que la realizaron como al gerente de la compañía Xavier LeCrom, en definir planes y generar estrategias para lograr los objetivos propuestos en cualquier tipo de organización. Adicionalmente, la estructuración del área comercial le permite entender a la empresa la importancia de la misma y las actividades que debe realizar esa área. De esta forma se establecen tareas específicas para el área comercial.

5. RECOMENDACIONES

Implementar los objetivos para el nuevo departamento de mercadeo y ventas propuesto en la investigación.

Establecer las funciones y responsabilidades del cargo para el personal de ventas que será contratado en la compañía.

Se le recomienda a la empresa buscar y seleccionar al personal de ventas de acuerdo al perfil establecido en el trabajo, en donde el profesional tenga experiencia en ventas y conocimiento en venta consultiva.

La empresa debería diseñar e implementar inmediatamente su página web en donde tenga como principal objetivo mostrar sus productos y brindar la información necesaria a sus clientes y consumidores en cuanto a las ventajas técnicas del producto.

Realizar las proyecciones de ventas necesarias con el fin de estimar la demanda del siguiente año para garantizar la producción necesaria y de esta manera conocer el comportamiento de compra de sus clientes.

La empresa debe hacer un seguimiento post venta a sus clientes para garantizar que el servicio prestado y el producto adquirido por ellos si cumplió con las expectativas de compra y satisface las necesidades primordiales del cliente.

La empresa debe generar control de las actividades del área comercial usando los indicadores con el fin de mejorar los procesos con base en los resultados obtenidos. Este control se debe hacer cada mes, con el fin de ajustar las estrategias propuestas.

6. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Aberdeen, L. B. (2006). Customer-initiated influence tactics in sales and marketing activities. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(6), 361-375.

Balance 2015 y Perspectivas 2016. (2016). Recuperado de <http://www.andi.com.co/Documents/Balance2015/ANDI%20-%20Balance%202015%20y%20Perspectivas%202016F.compressed.pdf>

Banco mundial. (2016). Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview#1>

- Budacia, E. A. (2013). The sale management from a marketing perspective. 8(1), 123-129.
- Castillo, M., & Cárdenas, A. (2010). Estrategias de fijación de precios no lineales. *Análisis Económico*, 25(60), 145-177.
- Contextualización del Sistema Moda. (2014), *SURA*. Recuperado de <https://www.sura.com/estrategiasComerciales/documentos/pdf/informeSectorial-sistemaModa.pdf>
- Cortez, L. (2016). *Entrevista oral hecha por: Gabriel Pérez*. Industrias Leader Ltda., Bogotá.
- Desempeño del sector textil –confección 2012-2014 informe. (2016). *Superintendencia de Sociedades*. Recuperado de <http://www.supersociedades.gov.co/noticias/Documents/2015/Septiembre/EE1-%20Sector%20Textil-%202015%20VIII%202014.pdf>
- Domínguez, H. (2011). *Histórico de ventas Industrias Leader Ltda*. Obtenido de Contapyme.
- Domínguez, H. (2015). *Histórico de ventas Industrias Leader Ltda*. Obtenido de Contapyme.
- Dougherty, T. (1997). Growing from sales to marketing. *The American Salesman*, 42(8), 15-21.
- EMIS Benchmark(n.d). Recuperado de <https://www.emis.com/benchmark>

- Franco, J. G., Restrepo, J. C., & Sánchez, J. C. (2014). La gestión del mercadeo: un aporte a la competitividad de las pequeñas empresas del sector servicios en Medellín. *Pensamiento & Gestión*, (37), 150-174.
- Greenberg, P. (2016). Sales and Marketing Alignment: Trend or Necessity? *CRM Magazine*, 20(2), 42-43.
- Hernández, R., Baptista, P., & Fernández, C. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F. : McGraw-Hill.
- Indexmoda. (n.d.). *Colombiatex*. Recuperado de <http://colombiatex.inexmoda.org.co/registro-compradores-internacionales/>
- Jiménez, C. (2014). El nuevo mercadeo. *Debates IESA*, 19(4), 82-83.
- Le Crom, X. (2015). *Entrevista oral hecha por: Gloria Arias*. Industrias Leader Ltda., Bogotá.
- Matthyssens, P., & Johnston, W. J. (2006). Marketing and sales: Optimization of a neglected relationship. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(6), 338-345.
- Menéndez, J. L. (2007). Mercadeo en estos tiempos. *Debates IESA*, 12(1), 18-22.
- Minculete, G., & Chisega-Negrilă, M. (2014). Marketing management relational approaches focused on consumer's and customer's needs and desires. *Economia: Seria management*, 17(2), 325-346.
- Mirada al sector textil. (n.d.). *Mincomercio industria y turismo*. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/tlc/publicaciones.php?id=12780>

- Palafox De Anda, G. (2003). Los procesos estratégicos en la empresa. *Hospitalidad ESDAI*, (4), 35-51.
- Reese, S., & Galvin, J. (2012). Turn Sales Leadership Strategies Into Training Actions. *T+D*, 66(6), 44-49.
- Seung, L., & Douglas, K. (2015). Learning the shamwow: creating infomercials to teach the AIDA model. *Marketing Education Review*, 25(1), 9-24. Doi: 10.1080/10528008.2015.999586
- Sisakhti, R. (2015). Rethinking sales talent development practices. *TD: Talent Development*, 69(3), 54-59.
- Ștefan, B. D., & Crăciun, M. B. (2011). The Importance of Sales Management Improving in the Current Economic Context. *Petroleum - Gas University of Ploiesti Bulletin, Technical Series*, 63(4), 105-113.
- Tehrani, N. (2006). Do you have a sales prevention department in your company? *Customer Inter@ction Solutions*, 25(3), 2-6.
- Todor, R.. (2016). Blending traditional and digital marketing. *Bulletin Of The Transilvania University Of Brasov, Series I: Engineering Sciences*, 9(1), 51-6.
- Torres, M. L. (2005). El mercadeo relacional observado en la práctica empresarial de las PYMES. *Universidad y empresa*, 7(9), 170-196.
- Verhoef, P. C., & Leeflang, P. S. H. (2010). Getting marketing back into the boardroom: the influence of the marketing department in companies today. *GfK Marketing Intelligence Review*, 2(1), 34-41.

Villanueva, J. (2014). Tras la pista del valor del cliente. *Revista de Negocios del IEEM*,
I(17),.