

**PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR CRM EN LA MICROEMPRESA  
COMERCIAL CAVA PARA FORTALECER SU ESTRATEGIA COMERCIAL**

**PACHON MORENO, MAGDA PATRICIA  
VARGAS TORRES, JOHANA MEYLEN**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS - FORUM  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA COMERCIAL, ENFASIS EN VENTAS  
CHIA, CUNDINAMARCA, 2011**

**PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR CRM EN LA MICROEMPRESA  
COMERCIAL CAVA PARA FORTALECER SU ESTRATEGIA COMERCIAL**

**PACHON MORENO, MAGDA PATRICIA  
VARGAS TORRES, JOHANA MEYLEN**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN APLICADA PARA OPTAR AL TITULO DE  
ESPECIALISTA EN GERENCIA COMERCIAL CON ENFASIS EN VENTAS**

**Director, Luis Germán Quintero**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS - FORUM  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA COMERCIAL, ENFASIS EN VENTAS  
CHIA, CUNDINAMARCA, 2011**

**NOTA DE ACEPTACION**

---

---

---

---

**Presidente del Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

---

**Chía Cundinamarca, 09 de abril de 2011**

## **DEDICATORIA**

A Camila y Valentina, artífices de mi vida

A Pedro, Esposo y Empresario Integral

A mi Papá, mi segunda base siempre.

Patricia P.

A mi esposo Rubén Darío, Hombre Incondicional

A mi Papá, Luisa y Lusbia por el apoyo permanente

Y a cada un de los que creen en mi.

Johana V.

## **AGRADECIMIENTOS**

Las autoras de este proyecto le agradecen a Dios, por acompañarlas en cada paso que dieron, expresan su mas sincera gratitud a Pedro Antonio Rozo por permitir generar estos espacios de reflexión sobre un negocio que ha ido creciendo gracias a su esfuerzo y disciplina, esperan que esta investigación sea un soporte para cristalizar aún más su sueño.

Dan gracias a Germán Arias porque su asesoría fue muy valiosa para darle forma a este estudio. A los docentes de la especialización ya que siempre hubo un comentario agradable acerca de este esfuerzo de lo que es ser microempresario en Colombia y a su asesor de tesis Luis Germán Quintero por su constante dedicación y porque comprendió el significado del mismo.

## TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	12
RESUMEN	13
INTRODUCCION	15
ANTECEDENTES	16
ESTADO DEL ARTE	18
JUSTIFICACION	20
1.PREGUNTA DE INVESTIGACION	22
1.1.OBJETIVO GENERAL	22
1.2.OBJETIVOS ESPECIFICOS	22
2.MARCO CONCEPTUAL	23
2.1.DEFINICION CRM	23
2.2.VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE CRM	25
2.3.COMPONENTES DE CRM	27
2.4.HERRAMIENTAS DE CRM	28
2.5.IMPLEMENTACION DE CRM	29
2.6.COMPORTAMIENTO SECTOR TEXTIL	33
3.CONTEXTULIZACION DEL PROYECTO	38
3.1.LA EMPRESA	38
3.2.MISION	38
3.3.VISION	38
3.4.PRODUCTOS	38
3.5.COLABORADORES	38

3.6.CLIENTES	39
4.DESARROLLO DEL PROYECTO	40
4.1.METODOLOGIA	41
4.2.POBLACION,MUESTRA ESTADISTICA	41
4.3.ENCUESTA	42
4.4.RECOLECCION DE INFORMACION	43
5. HALLAZGOS DE LA INVESTIGACION	46
5.1.MATRIZ DE CALIFICACION	49
5.2.ROTACION DE CARTERA	50
5.3.DESGASTE OPERATIVO	52
5.4.POTENCIAL DE CRECIMIENTO	55
5.5.VENTAS	56
6.SUGAR OPENSOURCE	63
6.1.PLANTILLA SUGERIDA	64
7. BOLETIN EMPRESARIAL	65
7.1.OBJETIVO	65
7.2.DESCRIPCION	65
7.2.1. Portada	68
7.2.2. Contraportada	69
8.TABULACION, RESULTADOS Y ANALISIS ENCUESTA	72
9.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
10.PLAN DE ACCION	90
BIBLIOGRAFIA	93





## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Debilidades-fortalezas sector textil en la economía colombiana	35
Tabla 2. Top 20 clientes con mejor rotación de cartera	52
Tabla 3. Top 20 clientes que generan menos desgaste operativo	54
Tabla 4. Top 20 clientes que genera mayor desgaste operativo	54
Tabla 5. Top 20 clientes con mayor potencial de crecimiento	56
Tabla 6. Comportamiento de ventas año 2009	57
Tabla 7. Comportamiento de ventas año 2010	57
Tabla 8. Top 20 calificación integral cualitativa	59
Tabla 9. Rotación de cartera menor a 90 días año 2009	60
Tabla 10. Rotación de cartera menor a 90 días año 2010	60
Tabla 11. Ventas acumuladas años 2009 – 2010	61
Tabla 12. Plantilla CRM campos básicos	64
Tabla 13. Antigüedad de los clientes	72
Tabla 14. Frecuencia de compra	72
Tabla 15. Grado de satisfacción productos y servicios.	73
Tabla 16. Grado de satisfacción productos y servicios comparado con la competencia	75

## LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Componentes del CRM	27
Gráfica 2. Áreas del CRM	28
Gráfica 3. Visión de CRM	31
Gráfica 4. Clasificación de clientes	48
Gráfica 5. Matriz de calificación	50
Gráfica 6. Esquema de diagramación boletín empresarial	67
Gráfica 7. Porcentaje antigüedad de clientes	72
Gráfica 8. Porcentaje de frecuencia de compra	73
Gráfica 9. Dificultades con comercial cava	77
Gráfica 10. Aspectos a modificar o mejorar	77
Gráfica 11. Aspectos a mantener o conservar	78
Gráfica 12. Recomendación de productos	79
Gráfica 13. Opinión de productos – Competitividad	80
Gráfica 14. Opinión Precios frente a la Competencia	81
Gráfica 15. Probabilidad de recompra	81

## GLOSARIO

**Medidas Cubrelechos:** Las medida de los productos que manufactura la empresa son: Medida King: camas de dos metros de ancho por dos metros de largo. Medida Queen: camas de 1.60 metros por 1.90 metros de largo. Medida Doble: camas de 1.40 metros de ancho por 1.90 metros de largo. Medida Semidoble: camas de 1.20 metros de ancho por 1.90 metros de largo. Medida Sencilla: camas de 1.00 metros de ancho por 1.90 metros de largo.

**Maquila:** Servicio prestado por la empresa a otras fábricas de características similares, en la que se utiliza la capacidad instalada para prestar un servicio que no poseen estas fábricas.

**Microempresario:** Persona Natural que se dedica a una actividad económica organizada para comercialización de productos o servicios. Los microempresarios tienen este tipo de negocios del cual depende económicamente. Las características de la empresa son pequeñas e inferiores a 10 empleados.

**Minoristas:** Comerciantes que adquieren productos con el fin de venderlos al consumidor final. Compran en volumen para obtener de su posterior venta una utilidad.

**Oferta de Valor:** Se habla de todos los beneficios que se puedan brindar a los clientes de acuerdo con el producto en si pero también con los servicios que acompañan dicho producto. La satisfacción del cliente es el fundamento de cualquier negocio en particular una de índole comercial, su éxito o fracaso, dependen de cómo las necesidades de los consumidores han sido totalmente resueltas.

**Satélites de Confección:** Microempresas o Famiempresas que se dedican a la confección de prendas textiles desde sus propios talleres, por ende no tienen ningún vinculo de tipo laboral. Desarrollan su labor en su propio sitio, y reciben su pago de acuerdo al número de prendas confeccionadas y entregadas.

**Vendedores PAP:** Son personas dedicada a la labor comercial, mediante el ofrecimiento de sus productos Puerta a Puerta, lo cual significa que acceden a sus clientes, mas no esperan que los clientes lleguen a ellos.

## RESUMEN

Revisando el objetivo general del trabajo, que es Implementar un proyecto de CRM en una microempresa textil (Comercial Cava) con el fin de fortalecer su estrategia comercial, se encuentra la gran importancia de conocer a los clientes y segmentarlos, como base para el incremento en ventas, la fidelización y la rentabilidad de la empresa ya que en los negocios, lo más importante, siempre es el cliente, pero según estudios y experiencias de expertos como es el caso de Luis Germán Quintero Mesa – Consultor empresarial en Mercadeo Relacional (CRM – DBM) quien afirma: *“No es tan cierto que sólo nos centremos en los clientes y no porque sea ilógica tal proposición, de hecho, claramente los clientes deben ser el centro y el foco de cualquier negocio, sino porque los negocios y las empresas se llevan a cabo, con el fin primordial de generar rentabilidad y valor para sus dueños. Ahora, lo que sí debería ser claro es que para que esto pase, debemos tener clientes fieles y satisfechos, pero además rentables”*.

Dejando claro esto, es más fácil entender, cual es la verdadera importancia de los clientes en las empresas. Sí, los clientes son el centro, pero pensado desde la necesidad de construir valor para ambas partes; para ellos como consumidores, y para la empresa como tal para lograr la rentabilidad, es necesario garantizar un flujo de ventas, un uso eficiente de recursos y una inversión inteligente en los clientes para así lograr dar valor a éstos, es necesario garantizar un buen producto, cumplir con la promesa básica de servicio, generar valores agregados y definir y cumplir con la oferta de valor, garantizar todos estos aspectos es algo que se logra con la sinergia que genera el trabajo estratégico coordinado desde tres pilares fundamentales de cualquier organización: Las personas, los procesos y la tecnología.

Pero hay un elemento fundamental que se articula con todo lo anterior, y que debe ser tenido en cuenta, trabajando con él y por él, se logrará entonces generar mayor valor y mayor rentabilidad; ese elemento es el conocimiento. Cabe la pregunta: ¿conocimiento de qué? No menos importante que el conocimiento técnico particular de cada negocio, y el conocimiento gerencial, es el conocimiento a profundidad de los clientes, y para entender que implicación tiene este tipo de conocimiento, se puede empezar, confirmando algo que para todos es más o menos cierto, donde aplican los objetivos específicos trazados sobre la implementación del CRM, ya que no todos los clientes son iguales, no tienen las mismas necesidades, ni representan lo mismo para el negocio, ni tienen el mismo potencial y por tanto no deberían ser tratados de la misma manera.

Antes de comentar sobre los modos que se tienen al alcance para lograr tal conocimiento, es importante hacer una reflexión sobre que significa realmente, tanto para los clientes, como para la empresa el conocimiento de los ellos. Desde el punto de vista de los clientes, sentir que los conocen es un primer paso hacia la lealtad, porque dicho conocimiento se traduce en la recepción de ofertas más relevantes para ellos y la sensación de sentirse valorados por parte de la empresa que ha preferido en su acto de consumo. Esta investigación surge con una inquietud para modificar el quehacer de una microempresa enfocada en el producto y poder avanzar a un interés auténtico en basar su estrategia en los clientes; en Comercial Cava la proyección de la subgerencia administrativa será obtener una mayor maniobrabilidad. Esto significará apoyo en la labor comercial y de comunicaciones, mediante el conocimiento de la transaccionalidad y las necesidades reales de sus clientes.

En general la empresa, aumentará sus posibilidades de venta cruzada y crecimiento de sus clientes, incrementará la fidelización y la lealtad, convirtiendo sus bases de datos y clientes en un activo de valor y potencializan la creación de relaciones de largo plazo con sus clientes, mediante la intervención inteligente y personalizada de sus momentos de verdad. En la actualidad se es capaz de reconocer que éstos clientes son el eje del funcionamiento del negocio es por esto que se puede afirmar que en síntesis, el conocimiento de los clientes, es una apuesta segura, para iniciar el camino de la fidelidad de los clientes.

## INTRODUCCION

Teniendo en cuenta las características del negocio objeto de investigación, los conceptos de CRM se ajustan a las pretensiones de fortalecer el área comercial y es por ello que se toma la decisión de implementar un proyecto de CRM en la empresa; pues los clientes son la base, y las relaciones con ellos se deben constituir como pilar del negocio. Sin embargo no se pierde de perspectiva que los objetivos de los negocios giran alrededor de ser rentable y sostenible por lo mismo se debe no sólo fortalecer las relaciones comerciales sino también lograr índices considerables de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad, evidentemente medibles en el tiempo y a través de indicadores de gestión.

Se enmarca esta investigación desde puntos de vista actualizados y modernos, pues la intención es llevar el negocio a adecuados niveles de crecimiento y sostenibilidad. En ese orden de ideas, los principales puntos de partida son los conceptos de CRM, software de CRM, microempresa, microempresa en la economía en Colombia, CRM en Colombia, indicadores de gestión y sostenibilidad y crecimiento para la empresa.

Implementar CRM en un negocio como éste es consolidar su funcionamiento, ser más proactivos, y proyectar su quehacer empresarial; lo que le obligaría a mejorar su gestión de dinero, la implicación fundamental es entonces conocer más los clientes y el mejoramiento del servicio al cliente. Se contempla, así mismo la posibilidad de vincular nuevos clientes, y cerrar el ciclo con unos indicadores de gestión coherentes con este esfuerzo.

## ANTECEDENTES

Eran tiempos del siglo XIX, un panadero tenía su negocio en los suburbios de Londres, algún día se le ocurrió preguntar a sus clientes su fecha de cumpleaños, en un cuaderno y al tiempo en un viejo calendario, para no olvidarlo. Cuando llegaba la fecha de cumpleaños de alguno de sus clientes, le regalaba un pastelillo, sin pretenderlo, aquel panadero había creado el primer CRM del mundo

En Estados Unidos, inicia primero el DBM (Data Base Management) en la década de los 70, el sector financiero y el sector de las aseguradoras, comienzan a usar grandes listas de clientes, con el fin de aprovecharlas para lograr ventas. Compañías como American Express empiezan a utilizar modelos de valoración como el "Life Time Value", aplicándolos a sus bases de datos de clientes. A mediados de la década del 90, comienza a hablarse del tema en las universidades y por primera vez se empiezan a crear cargos directivos con la responsabilidad de hacer DBM en las organizaciones. A inicios de este nuevo milenio, se genera toda una industria de prestación de servicios a empresas, relacionadas con DBM y hoy más de 2000 empresas prestan este tipo de servicios.

En cuanto al CRM, su inicio que se da en la década del 80, ya se encuentra "abonado" por los inicios en DBM una década atrás. En los 80, las empresas comienzan a generar una comunicación de doble vía con sus clientes y a finales de la década de los 90 hay un boom de esta tendencia, donde el fenómeno preponderante son los programas de lealtad, para lo cual las empresas hicieron grandes inversiones en tecnología con bajos retornos y moderados resultados. Al final de esta etapa los consultores Don Peppers y Martha Rogers definirían los **cuatro componentes básicos del CRM (identificar, diferenciar, interactuar, personalizar)**, que se convertirían hasta hoy en los pilares fundamentales de futuras teorías en el tema. Solo hasta el inicio del presente siglo, las compañías empezaron a entender que el núcleo fundamental de una filosofía de CRM, no era la tecnología, sino su componente estratégico y las personas. Por ello, empezaron a redefinir sus negocios, sus estructuras y a rediseñar sus estrategias de relacionamiento con los distintos tipos de clientes. Paralelo a esto, grandes proveedores de tecnología como SAP, People Soft, Oracle, Siebel, entre otros, desarrollaron o mejoraron sus herramientas de CRM. Hoy aunque los sectores con mayor avance en el tema son el sector financiero y el de las comunicaciones, se encuentran casos interesantes en casi todos los sectores de la economía y en todo tipo de empresas sin importar su tamaño.

En Colombia, curiosamente la evolución se dió al contrario, dado que llegó la filosofía empresarial del CRM como una moda, de alguna manera se ha

saltado el DBM como estrategia de negocio, si bien es cierto algunas compañías hicieron estrategias de correo directo, lo cierto es que no ha tenido un desarrollo, como si lo ha logrado el tema de CRM.” (blogluisgermanquintero, 2010)<sup>1</sup>

Si se observa la evolución del DBM, se evidencia que desde la década del 90, algunas compañías comenzaron a desarrollar estrategias del marketing directo y a finales de la misma, empezaron a realizar procesos de integración de base de datos, pero más enfocadas a lograr avances en CRM. A finales de los 90 e inicios del 2000, empiezan algunas empresas a pensar en poner en alquiler de sus bases de datos y aparecen empresas como Data crédito y Cifín que prestan servicios de validación de información a partir de sus bases de datos.

Para esta misma época unas empresas como Orbitel, Banco de Bogotá, Leonisa, Bancolombia, EPM y Protección comienzan a tener iniciativas de CRM y dan el primer paso, construyendo programas de CRM operativo, en los cuales se da prioridad a **la unificación de las bases de datos, la construcción de la hoja de vida del cliente, la construcción de modelos de valoración de clientes** y algunas de ellas, contratan consultores internacionales como Accenture, Pepper and Rogers y empresas de tecnología. En esa década empieza un boom desmedido, en el que empresas de diferentes sectores en la prestación de servicios de mercadeo, dicen que prestan servicios de CRM, entre ellas, agencias de publicidad, empresas de impresión, compañías de software y equipo, Etc. Ya que las empresas entendieron que es prioridad conocer amplia y suficientemente los clientes actuales, para poder acceder con mayor certeza a clientes nuevos.

Para la empresa en cuestión es muy importante partir de la construcción de bases de datos confiables para lograr el amplio conocimiento que debe tener sobre sus clientes. En COMERCIAL CAVA, la relación con los clientes se ha venido forjando como un pilar que sostiene no solo todo lo concerniente al área comercial sino que las demás áreas convergen de tal forma que dependen y se benefician de esa relación. Puntualizando estos últimos aspectos se puede evidenciar en COMERCIAL CAVA la necesidad de implementar una estrategia que permita dar un trato preferencial y diferencial a los clientes que son los artífices del crecimiento obtenido hasta ahora.

---

<sup>1</sup> Tomado de [www.blogdbmycrm.luisgermanquintero](http://www.blogdbmycrm.luisgermanquintero) 2010



## ESTADO DEL ARTE

“Hoy por hoy, a nivel académico hay una gran penetración del tema, dado que muchas universidades ofrecen diplomados en CRM y lo incluyen en programas académicos de post grados, además hay una variada oferta de cursos a nivel nacional e internacional, dictado incluso por proveedores de tecnología, de impresión, consultores, etc.”<sup>2</sup>

Según el autor Quintero falta mucho por hacer en Colombia, se ha emprendido un camino lento, y sin lugar a dudas lo más importante es comprender que si bien los productos y/o servicios son básicos, las empresas tienen que trascender el concepto y preocuparse por el cliente. Con ello se debe llegar a entender que el conocimiento de ellos es una de las claves del éxito; un éxito que logre ventas, fidelidad y rentabilidad; tres conceptos sumamente importantes para el empresario, mas aún si se trata de un microempresario, donde es importante conservar el cliente, incrementar ventas y obtener buena rentabilidad y sostenibilidad.

Es ahora importante, conocer cuáles son algunas empresas colombianas que iniciaron un proyecto de CRM y lo mantuvieron o mejor aún lo sacaron a flote, logrando sacar provecho de esta implementación con resultados positivos para el negocio.

Factoring Bancolombia tiene en la actualidad una interesante herramienta derivada de CRM llamado SALESFORCE, que es una aplicación comercial que funciona a través de Internet para empresas de todos los tamaños y que se trabaja en esta filial de Grupo Bancolombia. Este CRM proporciona a la compañía una buena solución para el manejo de sus datos de clientes, con fácil funcionamiento y donde se puede llegar a personalizar para un manejo ágil; esta herramienta también facilita la gestión de los ejecutivos de ventas ya que se enfocan en cerrar un mayor número de negociaciones sin dedicar mayor tiempo a las tareas de administración. SALESFORCE lleva a que se genere una automatización de procesos, un adecuado manejo de la información de los clientes, contactos, historial de visitas, tareas pendientes entre muchos temas más que optimizan y conllevan a la productividad general de la empresa.

Así mismo otros empresarios colombianos han implementado la estrategia de CRM, de los cual se aprecian diferentes opiniones acerca de su experiencia con la implementación de la estrategia:

---

<sup>2</sup> Tomado de [blogdbmycrm.luisgermanquintero](http://blogdbmycrm.luisgermanquintero.com), 2010

- *“Gracias al programa para Pymes no sólo hemos llegado a tener nuestra base de datos unificada sino que logramos dar respuesta oportuna a nuestros clientes, aun cuando su asesor no se encuentre en la oficina”*  
**Jorge González, Gerente de Matisse.**
- *“Hacemos un seguimiento más detallado del ciclo comercial detectando tiempos muertos y demoras, lo que nos permite tomar a tiempo las acciones correctivas necesarias para garantizar la agilidad y continuidad del ciclo”.*  
**Laureano Núñez, Gerente de Pettacci Internacional.**
- *“El Proyecto CRM para Pymes garantiza a las empresas prestar un mejor servicio a sus contactos, estructurar mejor las propuestas para sus prospectos y un mejor manejo de los clientes actuales”.*  
**Corporación Colombia Digital –Lucím. Osorio Rojas. - El Impacto de las TIC en las Mipymes Colombianas.**
- *“En INNERCIA S.A. hemos mejorado nuestro flujo de información al interior de la organización; la estandarización de la información relacionada con la actividad comercial con cada uno de los clientes; la planeación y seguimiento de las oportunidades de negocios a cada uno de los ejecutivos comerciales y la Administración de Ventas en general.”*  
**Alejandro Carrillo. Innercia S.A.**

Lo anterior implica entonces que el empresariado colombiano no es ajeno a una estrategia como la propuesta, lo que quiere decir que es importante estar actualizado en los avances que de ella se realicen.

## JUSTIFICACION

Dado que es necesario poner en contexto esta investigación, se considera importante dar un inicio con lo que se podría llamar una breve descripción del sujeto de investigación. Para el caso se trata de una microempresa del sector textil, denominada COMERCIAL CAVA, dedicada a la manufactura y comercialización de productos para el hogar (Cubrelechos, colchas, cortinas, toallas, sábanas entre muchos más productos de lencería para el hogar). Según esto resulta claro inferir que el propósito de los estudios adelantados y por supuesto de la presente investigación es fortalecer el área comercial ya que es el área neurálgica y estructural de este negocio.

Es aquí donde se puede retomar que de los contenidos hasta ahora abordados durante el curso de la especialización llamó la atención el concepto de CRM (Customers Relationship Management), puesto que si bien resulta clave vender los productos, rotar los inventarios, recaudar la cartera en el tiempo más breve; por las características del negocio y de los clientes, se encontró que el concepto CRM aborda estrategias que permitirían fortalecer este tipo de negocio. Al igual que COMERCIAL CAVA que es una microempresa donde el 60% de los clientes que la sostienen son también microempresarios que generan empleo no solo en su entorno familiar más inmediato, sino que también generan empleos directos e indirectos, es así como dadas estas condiciones es evidente que los clientes y la relación con ellos es lo que realmente le da sostén al negocio. Según esto se consolidó aún más la hipótesis de que este debe ser uno de los focos para mejorar el rendimiento y desempeño del negocio; fidelizar los clientes es un reto a conseguir, por lo que es aquí donde surge la necesidad de introducir en la microempresa un procedimiento que permita conocer y manejar a los clientes actuales y que el acceso a los potenciales se haga de manera tal que la obtención de resultados sea más eficiente. Puesto que además de una posibilidad real de crecimiento y sostenibilidad es clave pasar de ser una compañía centrada en el producto a ser una empresa enfocada en el cliente. Entonces fortalecer las relaciones con los clientes es fundamental, ya que tendrá un impacto directo en el crecimiento de la compañía, pues resulta importante reconocer que mantener en el mercado a una microempresa como esta y asegurar una posición más privilegiada depende no sólo del esfuerzo humano sino también del conjunto de muchos actores (producto, empleados, proveedores, satélites de confección...etc.) además, que hay que ir de la mano de nuevos conceptos que se ajusten a las necesidades del negocio. Es aquí donde el uso de herramientas tecnológicas como Internet, software contables y financieros se hace importante para proyectar esta microempresa – COMERCIAL CAVA, y posicionar sus productos y su imagen en el sector.

Si vemos el camino de los microempresarios, el interés es sin lugar a dudas crear, crecer y mantener un negocio que permita el sostenimiento de una expectativa comercial, ojalá a largo plazo, lo cual en el medio colombiano no es muy frecuente. La apuesta de COMERCIAL CAVA es hacer la diferencia, por lograr más posicionamiento y participación.

Anualmente son cientos los negocios tipo microempresa que inician y otro tanto similar que fracasan y cierran, con la consecuente quiebra y las expectativas acabadas. COMERCIAL CAVA ha experimentado un crecimiento y sostenibilidad sólida y constante, y es justamente en razón a ello que es muy importante darle soporte a ese crecimiento para garantizar los resultados futuros.

Adicionalmente, se presenta una situación de co-responsabilidad, pues si bien en los inicios del negocio, una eventual quiebra o cierre implicaba un perjuicio solo para el microempresario, en la situación actual se es responsable no sólo por sí mismos sino también por los colaboradores más inmediatos e incluso por algunos colaboradores indirectos como los operarios de los satélites de confección. En razón a los argumentos anteriores crecer y sostener es la premisa pero de manera lógica, organizada y fundamentada.

Bajo esta perspectiva se observó que algunos de los procesos y actividades de COMERCIAL CAVA involucran procedimientos susceptibles de mejoramiento mediante el uso de una herramienta similar: desde el diseño, manufactura de productos (basados en profundo conocimiento de las expectativas y necesidades del cliente), hasta los procesos de atención, ventas, despachos, post venta y servicio al cliente; la curva de crecimiento de la microempresa referenciada permite pensar en una necesidad de formalizar la relación con los clientes actuales, lo que redundaría en resultados excelentes y acceso a clientes potenciales.

## **1. PREGUNTA DE INVESTIGACION**

¿Qué efecto tendrá Implementar una estrategia de CRM en una microempresa manufacturera del sector textil (COMERCIAL CAVA) en el fortalecimiento de su estrategia comercial?.

### **1.1. OBJETIVO GENERAL**

Implementar un proyecto de CRM en una microempresa textil (COMERCIAL CAVA) con el fin de fortalecer su estrategia comercial.

### **1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Construir y complementar la base de datos de los clientes actuales de COMERCIAL CAVA.
- Identificar las características únicas de los clientes actuales de la empresa, a través del uso del software, con el fin de diseñar un sistema de calificación de clientes.
- Ofrecer a los clientes con características de microempresa, herramientas para capacitar y motivar a sus fuerzas de ventas, con la finalidad de fortalecer sus ventas lo que a su vez incrementaría las ventas de COMERCIAL CAVA.

## **2. MARCO CONCEPTUAL**

Evidentemente para darle curso a este proyecto de investigación fue imprescindible conceptualizar de manera clara los lineamientos bajo los cuales se dará respuesta a la pregunta de investigación.

### **2.1. DEFINICION CRM**

Siendo la base de la propuesta un CRM para una Microempresa; se comienza por definir desde lo macro: Que es un CRM?, y se puede decir que en sus inicios CRM fue un software creado con la intención de mejorar la gestión comercial, sin embargo en la medida en que trasciende, el uso del software, se queda corto para dar los resultados que se esperaban de él; Es así como la evolución natural del sistema, se da hacia una estrategia, una filosofía de trabajo de las empresas y negocios que giran en torno al cliente y que por ende su sostenimiento y crecimiento depende no sólo de indicadores de excelencia en cuanto a ventas sino que de hecho la conservación, y fidelización de los clientes pasan a un primer plano.

Es innumerable la cantidad de definiciones que se encuentran en las diferentes fuentes de información: Internet, material escrito, libros de texto, Etc. Sobre el CRM, sin embargo se ha tomado la decisión de utilizar los conceptos básicos, para enmarcar este proyecto.

Una de muchas definiciones de qué es el CRM lo menciona el libro “La administración de las relaciones con los clientes”. Es una estrategia de negocios para seleccionar y manejar las relaciones más valiosas con los clientes, requiere de una filosofía de negocio y una cultura centrada en el cliente para apoyar servicios efectivos de mercadeo, ventas y servicio. El uso de CRM permitirá el manejo efectivo de las relaciones con el cliente siempre y cuando la empresa tenga el liderazgo, la cultura y la estrategia apropiados para tener una buena relación, es preciso tratar a los distintos clientes de forma diferenciada. CRM permite hacerlo así, porque es un medio individualizado que permite mostrar a diferentes personas ofertas distintas: los servicios pueden ser configurados en función de los conocimientos que se tienen acerca de los clientes.

Otro concepto es que el Customers Relationship Management “Es el conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades. CRM va más allá del marketing de relación, es un concepto más amplio, es una actitud ante los clientes y ante la propia organización, que se apoya en procesos multicanal (teléfono, Internet,

correo, fuerza de ventas,...) para crear y añadir valor a la empresa y a sus clientes.”

Se vislumbra ya quiénes son entonces los actores de este escenario: Marketing, Ventas y Servicio; áreas que deberán entonces trabajar de manera coordinada para que la transición hacia una verdadera estrategia de CRM dé resultados.

Greenberg propone una definición desde la experiencia de importantes ejecutivos directivos de empresas conocedores del tema; donde uno de ellos R. Thompson afirma “La gestión de relaciones con los clientes (CRM) es una estrategia de negocios para seleccionar y gestionar los clientes con el fin de optimizar su valor a largo plazo. CRM necesita que exista una filosofía de negocio centrada en el cliente y una cultura que dé un soporte efectivo a los procesos de marketing, ventas y servicios. Las aplicaciones de CRM pueden permitir la puesta en marcha de un sistema de CRM efectivo, con tal de que la empresa tenga la cultura, la estrategia y el liderazgo”<sup>3</sup>

Habiendo ya definido que Marketing, Ventas y Servicio deben interactuar, cultura y filosofía se convierten entonces en los ejes sobre los cuales se articulan los actores para darle una razón de ser a la implementación de un CRM para una microempresa del sector textil. Como lo afirma el mismo directivo: “CRM es una estrategia de negocio disciplinada para crear y sostener relaciones con los clientes rentables y a largo plazo. Las iniciativas de CRM, para tener éxito, deben comenzar por una filosofía y una estrategia empresariales que centren todas las actividades de la empresa en las necesidades del cliente. La tecnología de CRM es un catalizador crítico de los procesos necesarios para convertir la estrategia en resultados contables.”

<sup>4</sup> Es por esto que la microempresa objeto de esta investigación es fundamentalmente comercial, también manufactura pero su supervivencia este íntimamente ligada con la gestión comercial y la relaciones establecidas con los clientes. Sin embargo también es importante encontrar las razones por las cuales se necesita un CRM y no otro mecanismo que pudiera cumplir con objetivos similares ya que dentro de las aseveraciones encontradas se incluye la reducción de costos; puesto que se espera que los procesos se optimicen. Greenberg lo argumenta de la siguiente manera: “¿Proporcionará el sistema CRM la posibilidad de una mejor planificación del inventario de la producción? Esto ocurre, a menudo, como resultado de una mejora en la información sobre demanda del cliente, gracias a una captura más rápida de los pedidos o a una previsión de los requisitos de los usuarios.”<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> GREENBERG Paul, CRM Gestión de Relaciones con los clientes, Ed Mc Graw Hill, 2003 p.36

<sup>4</sup> Ibid p. 42

<sup>5</sup> Ibid p. 105

Los procesos eminentemente cualitativos suelen quedarse un poco cortos a la hora de evaluar los alcances de un proyecto, es por ello que es necesario establecer métricas que se deben tomar en cuenta para establecer los puntos de llegada. “Las empresas deberían saber que las métricas son relevantes para su éxito, basándose en la estructura de su negocio, y deberían estar utilizando estas métricas en la generación de informes diarios y en sus modelos de planificación en el momento en que estén preparados para proponer una implementación de un sistema CRM.”<sup>6</sup>

No es solamente la gestión comercial, es también cada uno de los actores que intervienen, y para el caso actual, esto incluye la producción y todos los procesos consecuentes hasta la comercialización de los productos. Es sabido que cada tanto aparecen en el escenario una serie de propuestas metodológicas en el área organizacional, pareciera que se renuevan según la moda. Por lo mismo, y de manera justa resulta pertinente examinar las ventajas y desventajas que tiene la implementación de una estrategia de CRM.

## **2.2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL CRM**

Dado que el valor que tienen los clientes para una empresa es primordial, una de las principales ventajas es el aumento de la información que se tiene de los clientes actuales y potenciales, la intención es entonces lograr una identificación clara de sus necesidades y expectativas de atención; por lo que el grado de satisfacción prolonga la vida de los clientes.

Este es un sistema de mutua influencia, en el cual lograr lo anterior va a redundar en el aumento de ventas, una reducción del proceso de compra y recompra. Una condición que facilita lograr estos resultados para el presente proyecto es que la cantidad de información extractada es “manejeable” lo cual facilita su análisis.

El uso de CRM logra en los clientes un efecto psicológico pues adelantarse a sus necesidades hará que su lealtad aumente y se logre ubicar el negocio en el Top Of Mind de los clientes actuales y este aspecto a su vez sea el artífice de la consecución de nuevos clientes. Se logra también una identificación de los mejores clientes, inclusive dándoles calificación a ellos para redirigir los esfuerzos en atención diferenciada y dar respuesta y soporte a aquellos clientes que crecen su negocio frente a la empresa que a su vez también crece. En nivel mas macro se solidifican los objetivos y metas de las empresas, se puede ir estableciendo el rumbo que la organización va teniendo. Conocer suficiente y ampliamente un cliente tendrá un efecto colateral la ampliación de la investigación de los productos preferidos por un

---

<sup>6</sup> Ibid p. 106



cliente en particular, sobre todo aquellos clientes que sean calificados como excelentes.

Sin embargo no todo es bueno y positivo, por eso también se pone de manifiesto que desventajas pudieran darse como resultado de implementar la estrategia. El aspecto recursos debe ser tenido en cuenta desde dos perspectivas: en primer lugar los recursos económicos, puede no ser económico implementar la estrategia; en especial si se está hablando de un negocio en plena etapa de crecimiento, como lo es la microempresa objeto de esta investigación, donde el factor inversión de dinero es de cuidadoso manejo.

En segundo lugar el recurso humano también se convierte en factor de desventaja pues la implementación conlleva por su naturaleza, compartir la información que se maneja de los clientes, lo que no siempre se consigue de buena voluntad. Los encargados de la atención de los clientes se pueden mostrar reticentes a compartir la información e incluso los mismos clientes mostrarse recelosos para brindar información complementaria.

De frente a las microempresas puede suceder que “la falta de formalización de los procedimientos y la falta de interés de los empleados por interiorizarse en la importancia que tienen estos y en la filosofía de trabajo de la empresa.”<sup>7</sup>

Las anteriores aseveraciones llevan indefectiblemente a considerar que la estrategia de CRM puede ser considerada como un enfoque sistémico de la organización pues involucra no solo la gestión comercial, el servicio, el producto, el cliente, los colaboradores e incluso un entorno virtual por el uso desde la nube o internet.

Realizar un análisis de las ventajas y desventajas del CRM conduce a considerar los beneficios que obtienen las empresas implementándolo:

1. Inversión: una inversión justa respecto al uso que se le dé al sistema muy probablemente lograra en el futuro mejorar los índices de rentabilidad.
2. Aumento de la productividad: la cadena de las actividades se optimiza, pues la ejecución de las funciones debe mejorarse y lograr índices de eficacia.
3. Integración: la empresa se integra de manera total ya que desde adentro y desde afuera los colaboradores deben verse involucrados, con el fin de lograr buenos resultados.
4. Mejoramiento de la lealtad de los clientes, en virtud de hacer los procesos internos de la empresa también se deben mejorar.
5. Se evalúan los clientes actuales para identificar los mejores de ellos.
6. Dado el mejoramiento de los procesos internos los objetivos y las metas de la empresa son más claros y se enrután rápidamente.

---

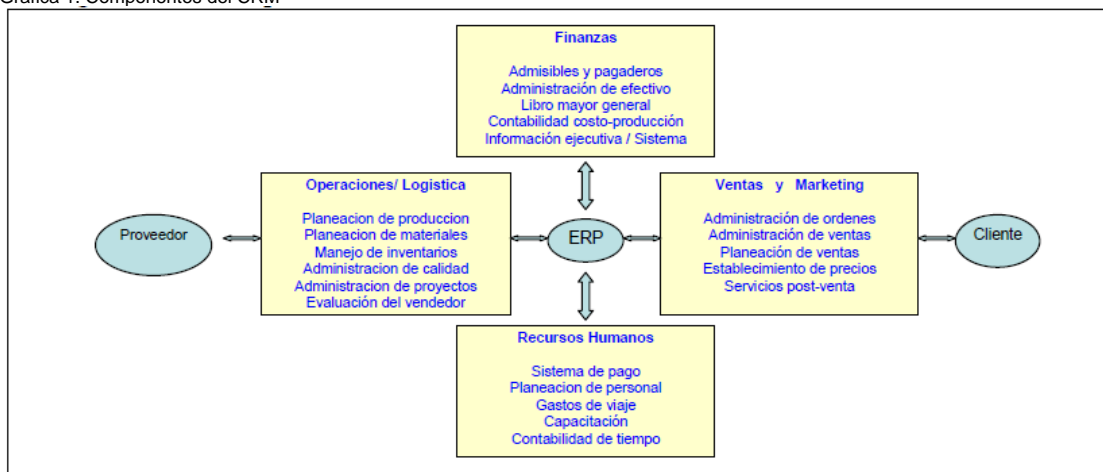
<sup>7</sup> Tomado de internet: <http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/crm/index.htm>

7. La base de ventas se solidifica.
8. Se incrementan los procesos de marketing y de ventas cruzadas.
9. Al lograr escalafonar los clientes se les da más valor.
10. Se incrementa de manera significativa el conocimiento del cliente; con lo que se le puede dar repuesta inmediata a sus necesidades e incluso a sus expectativas ofreciéndole un trato personalizado.
11. Aumento de la perspectiva de ventas.

### 2.3. COMPONENTES DE CRM

Se muestra a continuación un esquema de los componentes del CRM.

Grafica 1.\_Componentes del CRM



En dicha gráfica se puede observar una teoría en cuyos postulados se afirma que los diferentes departamentos de una empresa trabajan de manera coordinada y organizada para lograr resultados interesantes a la luz de una estrategia de CRM

Otro postulado para conocer los componentes de CRM es el que sigue, en el cual la estrategia es abordada desde tres áreas diferentes:

1. CRM Analítico: Análisis de toda la información que posee la organización acerca de los clientes que actualmente tiene la empresa, para ampliar todo el conocimiento sobre ellos y mejorar la atención que se les ofrece, se detectan patrones de comportamiento de compra de los clientes. Con esta información ya disponible es posible diseñar acciones diferenciadas para clientes diferenciados.
2. CRM Operacional: Recurso humano responsable de ejecutar las diferentes funciones de cara a los clientes como son el mercadeo, las ventas y atención y servicio al cliente. A su vez estos procesos deben integrarse de manera coordinada con las demás funciones de la empresa.

3. CRM Colaborativo: referente a los diferentes canales de relación con los clientes: contacto telefónico, interacción directa, e- mail, fax, etc.

Grafica 2. Areas Del CRM



Estas tres áreas de CRM Analítico, Operacional y Colaborativo integra otras funciones de la empresa; funciones que también deben trabajar de manera sincronizada y coordinada.

Para lograr una implementación fructífera habrá, entonces que contar con un mínimo de herramientas útiles para considerar llegar a un buen destino.

#### **2.4. HERRAMIENTAS DEL CRM**

→ Software: elección de un programa sistematizado que unifique y categorice a todos y cada uno de los departamentos, para este caso, las funciones, del negocio, centralizando la información y que se dé acceso a todos los colaboradores que se involucran. Por ende todos los actores desde lo administrativo hasta lo operativo debe ser involucrado en este aspecto.

→ Recursos: en este aspecto es muy importante visualizarlo desde dos puntos de vista: el Recurso humano, con la disposición para realizar cambios en aras de mejorar ejecuciones, y disponibilidad mental para acceder a cambios rápidos y optimizar procesos. De otro lado están los recursos económicos puesto que las inversiones realizadas probablemente deban ser consideradas como un indicador de rentabilidad que se puede medir rápidamente dada la naturaleza del negocio.

→ Trabajo en equipo.

La implementación del CRM no se puede realizar sin contar con la información básica del negocio (ERP) puesto que CRM necesita la información que ofrece los datos de integración entre las diferentes áreas de

cara al cliente como son Ventas, servicios y marketing con las áreas “detrás de” como son finanzas, producción, logística, etc.

Previo al hecho mismo de la implementación es importante establecer las razones por las que deba ser CRM y no otro enfoque que pudiera considerar objetivos similares.

Greenberg postula una de las principales razones de la siguiente manera: “Cómo nos proporciona el nuevo sistema una ventaja competitiva estratégica y cómo ayudará a la generación de ingresos. Si en lo único que se ha fijado el proponente es en el uso del sistema CRM para automatizar las prácticas actuales, mejor sería que las externalizara hacia un SAP o algo similar. Un sistema CRM es algo estratégico no un mero conjunto de procesos de gestión interna.”<sup>8</sup> Interesa no solo un mejoramiento en ventas y su consecuente rentabilidad y en números claros más dinero; interesa una migración hacia una empresa fortalecida, que se interese no solo por su propio crecimiento y solidez sino también de los clientes que tienen vínculos comerciales. Es una filosofía de trabajo, de la gestión comercial: “hacia afuera” pero también de la gestión interna del negocio, de mejoramiento constante de los negocios que adquieren y a los cuales se les sirve.

Siendo así las metas que se deben pretenden alcanzar a través de la implementación son:

- Usar las relaciones existentes para incrementar ingresos, finalmente no se puede ocultar que es de los principales intereses de los microempresarios, lo cual se logra identificando, atrayendo y reteniendo a los mejores clientes.
- Usar información integrada para proporcionar un excelente servicio, el conocimiento profundo de los clientes debe lograr un efecto sorpresa en ellos.
- Introducir procesos y procedimientos de venta repetitivos, esto se logrará por el aumento de canales de contacto con los clientes.
- Crear nuevo valor y lealtad, para lograr consolidar el negocio en el Top of Mind de los clientes actuales y lograr constituir una ventaja competitiva. Necesariamente habrá que adquirir la habilidad de responder a las necesidades del cliente, pronto y de la mejor manera.

## **2.5. IMPLEMENTACION DE CRM**

Habiéndose definido con claridad todos los anteriores aspectos se considera entonces ahora sí la implementación como tal.

---

<sup>8</sup> GREENBERG, Paul CRM gestión de relaciones con los clientes, Ed. Mc Graw Hill 2003 página 104

Para implementar CRM en una empresa se deben seguir los siguientes pasos:

a- Análisis: estudio de la situación actual de la relación con los clientes, la competencia, la situación de la industria y la relación con los clientes.

b- Diseño: planificación del crecimiento de la empresa, obtener la información de los clientes, la forma de compartir información entre las diferentes áreas de la empresa. Esto definitivamente es un enfoque sistémico del negocio.

c- Estrategia de implementación: definitivamente no es solo la instalación de un software, se trata de una filosofía de la empresa, que gire en torno a la satisfacción del cliente, esto implica la capacitación y concientización de todos los colaboradores. Integración y orientación al cliente. Interiorización, disposición al cambio, para y desde todas las áreas funcionales de la empresa.

Una de las fuentes consultadas sugiere: "Cuando la implementación se realizara en una Pyme o microempresa algunos de los puntos antes citados pueden quedar excluidos y otros adquirir una mayor importancia. Un punto que debe ser muy tenido en cuenta en la aplicación de la gestión de las relaciones con los clientes en empresas de este tamaño es el de la capacitación del personal, ya que muchas veces estos no están interiorizados en la visión de la compañía.

En las empresas más pequeñas la plataforma tecnológica suele no ser un gran problema, dado que muchas veces la información se puede manejar desde un solo computador. Otro punto al que se le debe prestar más atención de la que se acostumbra en las pequeñas empresas es el seguimiento de los cambios en el mercado y las preferencias del cliente."<sup>9</sup>

d- Ejecución: Una vez que se cumplieron todos los pasos anteriores la empresa puede empezar a operar con su nueva filosofía pero siempre controlando y monitoreando de cerca para poder reaccionar rápidamente a las necesidades del mercado y solucionar los errores que puedan surgir. La implementación de la estrategia requiere responsables para asegurar cambios constantes, siendo así quien sea el responsable debe ser un conocedor de los mercados y dirigir este conocimiento hacia los clientes, para lograr una mejor comprensión por parte de ellos, habiéndolos segmentado previamente. Todos los actores deben estar muy sincronizados para lograr que la visión de la estrategia se alinee con los objetivos de la organización.

---

<sup>9</sup> Tomado de internet: <http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/crm/index.htm>

Como lo muestra la siguiente figura, <sup>10</sup> su creación, debe ser un proceso vinculado a la explotación para que las diferentes actividades se sincronicen debidamente con las áreas de la empresa.

Grafica 3. Vision De CRM



Entonces podemos ver que a partir de esta recopilación teórica se han podido identificar ejes sobre los cuales gira esta implementación del CRM para la microempresa COMERCIAL CAVA:

1. Información basada en el cliente: No conocer suficientemente sus clientes puede ser peligroso.
2. Segmentación de clientes, Estadística, minería de Datos.
3. Personalización: Mediante la diferenciación y segregación de clientes de la mano con el conocimiento profundo de los clientes.
4. Comunicación con los clientes: Intensificación de contactos y comunicaciones efectivas y eficientes con los clientes. Ello en razón al incremento de medios de comunicación con ellos.
5. Aumento de la lealtad con los clientes. Es el fruto de la implementación.
6. Mejor manejo de oportunidades: Generar confiabilidad, aprovechar los momentos de verdad, no entregar información en exceso, pero entregar la información pertinente y suficiente para los clientes

Desde el título de este proyecto ha sido claro que está diseñado para implementarlo en una pequeña empresa, sustancialmente distinto en su instalación frente a una gran empresa. Jesús Hoyos experto a nivel Latinoamérica sugiere 5 aspectos a tener en cuenta:

<sup>10</sup> Tomado de internet: <http://blog.espol.edu.ec/lismabor/2011/01/28/crm/>

**“1) Enfoque en Calendario, Contactos y Comunicación,** y no tanto en la metodología de ventas (...) pero si quieres ser productivo con su CRM primero deben tener un enfoque en la agenda del vendedor, en su manejo del Calendario, Contactos y Comunicación. Herramientas como Act, Goldmine, Salesforce.com Contacts, ZohoCRM y SugarCRM hacen esto muy bien. El manejo de oportunidades y metodología de ventas puede ser una segunda fase. Hay que empezar en enfocarte en contactos y no en prospectos - no se complique con el manejo de candidatos o leads de los CRM... empiecen con contactos, luego pueden implementar leads.

**2) Colaboración,** ya no todo es email (tanto Gmail como Outlook), pero el uso de herramientas como Google Apps, Wikis y Windows Live ayudan a fomentar colaboración interna y externa en las pymes. Pero los ejecutivos de las pymes tienen que empezar a soltar el control de algunas áreas del negocio y colaborar más con empleados, clientes y aliados. Estas herramientas de colaboración pueden ser integradas fácilmente con el CRM como Salesforce.com con Google Apps.

**3) Calidad de Datos...** enfoque en tener datos concretos y actualizados de tus clientes en el CRM. Pero hay que empezar con lo básico - email, teléfono, domicilio, industria, fechas importantes, pagina web... y eventualmente Twitter, LinkedIn y Facebook. (...)

**4) Métricas...** establecer métricas de ventas y contactos por semana, mes y trimestre. Monitorear estas métricas a base del número de cotizaciones y/o órdenes de compra. Esto en teoría se debe hacer con el manejo de oportunidades y metodología de ventas, pero creo que deben empezar poco a poco con cotizaciones creadas por contacto y a base de estas cotizaciones ver cuantas se convierten en órdenes de compras. Con solo tener un campo de estatus y una ponderación de avance de la cotización puedes empezar a medir resultados. No se enfoque mucho en implementar un SFA - esto puede ser una segunda o tercera fase.

**5) Procesos de Ventas...** usen Visión o MindMap para crear procesos básicos en donde pueda definir procesos de ventas y que contesten el que, quien, cuando, porque y donde de las actividades a realizarse. No se enfoquen en implementar los procesos en el CRM, pero usen el CRM para ejecutar el proceso manualmente, medirlo y ver los resultados para así aprender lo que funcionó y no funcionó. Luego pueden usar workflow y alertas de los CRM para implementar los procesos en el CRM.

Como podrán ver el enfoque aquí es implementar un CRM básico y aprender a base de cómo lo usan y luego movernos a otras funcionalidades más avanzadas. Y hay que tomar en cuenta que todos en la empresa tiene que usar el CRM no solo los vendedores, y los directores y ejecutivos también”<sup>11</sup>

Esta última información aclaró bastante el panorama dada la naturaleza de la empresa en estudio. Pues los pasos que hay que dar son de hecho los sugeridos por el autor, y junto con ello toda la información recopilada tiene un uso real y útil para este proyecto.

---

<sup>11</sup> Tomado de internet: [http://www.jesushoyos.com/crm\\_en\\_latinoamerica/2011/01/la-adopci%C3%B3n-de-crm-para-las-peque%C3%B1as-empresas-pymes.html](http://www.jesushoyos.com/crm_en_latinoamerica/2011/01/la-adopci%C3%B3n-de-crm-para-las-peque%C3%B1as-empresas-pymes.html)

De otro lado realmente es necesario limitar a un ambiente colombiano pues aquí es donde ha crecido y progresado esta empresa; es por ello que a continuación se hace un breve análisis del comportamiento sector textil para los años 2009 y 2010.

## **2.6. COMPORTAMIENTO DEL SECTOR TEXTIL EN LA ECONOMÍA COLOMBIANA**

La cadena de algodón, fibras, textiles y confecciones comprende desde la producción de materias primas, fibras naturales y químicas y la elaboración de bienes intermedios como hilados y tejidos, hasta las confecciones. Así mismo, la industria textilera le provee productos como filtros, materiales de aislamiento y de techar, textiles para empaques, cuerdas, redes, alfombras y bandas transportadoras, entre otros, a otros sectores de la economía. Los primeros eslabones de la cadena se dedican a la obtención y producción de fibras naturales y químicas. La producción de fibras naturales como el algodón, la lana, el lino, el yute y el fique, depende de las actividades agrícolas y pecuarias. A pesar de que Colombia produce algodón, desde principios de la década de los noventa, momento en el cual se inició la apertura económica, se ha ido sustituyendo la producción nacional por importaciones de menor precio y mejor calidad.

*Dato: Entre 1991 y 2004, la producción colombiana de algodón se redujo de 148.842 toneladas a 55.534 toneladas, mientras las importaciones aumentaron.*

Existe un menor grado de alerta, para los confeccionistas enfocados al mercado local debido a:

1. La imposibilidad de obtención y renovación de certificados SENCAMER y la baja prioridad en el pago de la deuda CADIVI a productos colombianos.
2. La normalización de las relaciones con Ecuador no contribuirá significativamente a las exportaciones. Se estima que en un escenario optimista las exportaciones pasen de decrecer en 53% a un 38%.
3. Para el 2011 existen temores a las ventas del mercado local por cuanto a partir de febrero debe finalizar la aplicación de la medida de precios indicativos.

En cuanto a la relación directa con textiles persiste un riesgo alto y tendencia estable, este subsector continúa en alerta, debido a:

1. Aumento reciente del precio del algodón, alcanzando niveles de 65 centavos la libra y con expectativas de altos precios para 2010 por déficit en la oferta mundial



2. Contracción de las exportaciones hacia Venezuela, (País que aumenta su concentración al 68% de las exportaciones). Además, aunque no hay nuevas restricciones, los compradores venezolanos han empezado a buscar un reemplazo para los proveedores colombianos. Como factor positivo se resalta la mayor penetración del mercado ecuatoriano en el cual la concentración paso del 10% al 13%, aunque ello no alcanza a contrarrestar la reducción de ventas a Venezuela.

Por el lado de las ventas, las cifras en el año 2009 y 2010 siguen siendo desalentadoras frente a los ritmos de expansión que venía registrando el sector en el período 2004-2006. El cierre de 2009 terminó con un crecimiento de apenas 0.59% anual, después de haber registrado una contracción durante 2009 (-0.75%). Estos datos muestran que la dinámica de las ventas de las empresas del sector incluidas en este análisis lleva debilitada cerca de 2 años.

Ahora bien, vale la pena analizar la dinámica más reciente de las ventas de los subsectores que conforman el sector de textiles, confecciones y calzado. En cuanto a textiles, para abril de 2010 frente al mismo mes del año anterior, la información del sector, provista por el Dane, es alentadora tanto en términos de la recuperación de las ventas del sector. Así las cosas, durante el mes de abril, las ventas reales del subsector Hilatura, tejedura y acabados de productos textiles crecieron 5.5% con relación a igual mes de 2009 y las correspondientes al subsector, otros productos textiles se expandieron 10.7% en abril de 2010 frente a abril del año anterior.

No obstante el buen comportamiento de las ventas del subsector Hilatura, tejedura y acabados de productos textiles, su producción real se contrajo 4.6% en el 2010.

La dinámica de las ventas está altamente influenciada por la reducción de la demanda interna, la cual es originada, en gran parte, por el contrabando proveniente de Panamá y China, y es el contrabando para los empresarios del sector uno de sus principales limitantes.

El futuro del sector textil-confecciones depende en gran medida de la adaptabilidad a los cambios, de su capacidad para enfrentar a la competencia internacional, del posicionamiento en los mercados ya alcanzados y, desde luego, de la incursión en nuevos mercados internacionales. Por ejemplo, a partir del 2009 las importaciones panameñas de textiles, calzado y confecciones tienen libre acceso al mercado colombiano a través de cualquier puerto o aeropuerto colombiano sin ninguna restricción. Ahora bien, a pesar de la gran incertidumbre que rodea la ratificación del TLC con Estados Unidos por parte del Congreso norteamericano, en Enero de 2010 se sancionó la ley por medio de la cual se aprobó la extensión por un año adicional de la Ley ATPDEA y el Sistema

General de Preferencia (SGP), con la cual se benefician actualmente las exportaciones a Estados Unidos de productos originarios de Colombia, Ecuador y Perú.

Actualmente, aún están en espera de ser ratificados los acuerdos negociados con Canadá, EFTA y la Unión Europea. De igual modo están en lista de espera las negociaciones con (Nueva Zelanda, Chile, Singapur y Brunei, Japón, China, India y República Dominicana. Por el momento, los mercados de Brasil y Chile son muy atractivos para empresas del sector, debido a los tratados bilaterales firmados con Colombia. En el caso de Brasil las ventas a este destino comercial crecieron 108.5% a diciembre de 2009. Actualmente el sector textil y confecciones es un sector amenazado por una serie de factores que ponen en peligro la sostenibilidad del sector, tanto en el mercado local como en el mercado internacional.

A Continuación se describe con más detalle tales amenazas y también las fortalezas con que cuenta el sector.

Tabla 1. Debilidades Y Fortalezas Sector Textil En La Economía Colombiana

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p>Atraso tecnológico.</p> <p>Altos costos de producción frente a la competencia.</p> <p>Dificultades financieras de algunas empresas textiles.</p> <p>Competencia asiática - particularmente de China en el mercado nacional e internacional.</p> <p>Contrabando</p>	<p>Trayectoria de más de cien años en el negocio.</p> <p>Cercanía geográfica al mercado norteamericano.</p> <p>Fabricación de productos de calidad.</p> <p>Producción está integrada verticalmente.</p> <p>Capital humano altamente calificado.</p> <p>Capacidad de realizar todo el proceso productivo de la cadena en Colombia.</p> <p>Acceso preferencial a mercados importantes como Estados Unidos, México, CAN y MERCOSUR</p> <p>Reducción en los costos de las materias primas por cuenta de la liberación comercial</p>

También se validan las siguientes amenazas y retos que afectan el desempeño del sector:

### Amenazas:

- Importante presencia de la informalidad y el contrabando, haciendo más difícil el sostenimiento del mercado formal, afectando especialmente las mipymes.
- Las importaciones de materia prima y productos terminados provenientes de China, las cuales por su bajo costo se convierten en una opción atractiva de compra para los consumidores; en detrimento de la industria nacional.
- La llegada de marcas internacionales con experiencia e inteligencia de mercados.
- La vulnerabilidad en el mercado internacional, es decir, la dependencia de ciertos países que mantienen entornos de inestabilidad política que se traducen en limitaciones al comercio internacional.
- La baja participación en mercados internacionales, modelos de bajo valor, concentrados en la maquila y no en colección completa.
- Y por último los costos de producción que no le permiten al sector ser competitivos con aquellos países de bajo costo.

Y en cuanto a los Retos, el sector textil-confecciones se ha visto expuesto a una de las peores crisis en los últimos tres años, no obstante, es posible que avance articulándose al Proyecto de Transformación Productiva Sectores de clase Mundial impulsado por el Ministerio de Comercio, Industria y turismo, el cual siguiendo una metodología de 4 etapas busca generar ingresos de al menos US\$ 14.3 mil millones, multiplicando el sector casi cuatro veces y generando 85.000 empleos aproximadamente al 2032. Para alcanzar este objetivo es necesario:

- Generar habilidades que le permitan desarrollar y comercializar productos y servicios de valor agregado (no solo maquila, si no también colección completa), para lo cual es necesario desarrollar y mantener personal capaz de identificar tendencias de mercado, desarrollar colecciones, crear y posicionar marcas.
- Generar innovaciones de procesos y productos siempre y cuando su implementación sea viable en materia comercial y de producción.
- Generar habilidades que permitan lograr reconocimiento internacional en oportunidad de entrega, a través de personal capacitado en el manejo de equipos de manera eficiente y confiable, adquisición de tecnología avanzada y esfuerzos en investigación, pensando siempre en la mejora de los procesos.

- Consolidar habilidades para producir y exportar con costos y calidad adecuada, lo que llevaría a la reducción de la informalidad y el contrabando en el mercado local.

### **3. CONTEXTUALIZACION DEL PROYECTO**

Dado que el presente proyecto se desarrolló en una microempresa poco conocida, es pertinente ofrecer un contexto de la empresa objeto de esta investigación.

#### **3.1. LA EMPRESA**

COMERCIAL CAVA es una microempresa dedicada a la fabricación, manufactura, distribución y comercialización de productos textiles para el hogar, con 13 años de experiencia en el sector. Ubicada en la ciudad de Bogotá, que dió sus primeros pasos como una comercializadora de productos, y posteriormente le apuesta a la fabricación de su propia línea de productos textiles para el hogar, sin abandonar la línea de distribución.

#### **3.2. MISION**

Para la empresa es muy importante proporcionar a sus clientes minoristas productos textiles para el hogar de primera calidad e innovadores. Manteniendo como filosofía de trabajo la satisfacción de los clientes minoristas, otorgando a los productos un valor agregado reflejado en un buen servicio y atención de los clientes; en asocio con unos productos de excelente calidad.

#### **3.3. VISION**

Posicionar la empresa como líder en el mercado de lencería y ropa de hogar, ampliando la base de clientes y lograr una interesante participación en el mercado local.

#### **3.4. LOS PRODUCTOS**

La dedicación de la empresa se basa en la confección de productos textiles para el hogar. Se desempeñan, entonces dos líneas de acción:

1. Manufactura de productos: cubrelechos, cortinas, colchas, edredones
2. Distribución: juegos de sabana, juegos de baño, tapetes, cortinas de baño, toallas, almohada

#### **3.5. LOS COLABORADORES**

En la actualidad se tienen convenios con satélites de confección textil. Un total de 5 satélites, cada uno con aproximadamente 7 personas.

En la planta hay 9 personas dedicadas a la atención directa de los clientes, tanto en el área de producción como en el área comercial.

### **3.6. LOS CLIENTES**

Al igual que COMERCIAL CAVA, sus clientes; también son microempresarios dedicados a la comercialización de productos textiles para el hogar, en la modalidad de ventas puerta a puerta o a través de puntos de venta. Algunos de ellos son microempresas de tipo familiar mientras que otros tienen un grupo de trabajo mucho más amplio.

Actualmente la base de datos tiene un total de 106 clientes, de los cuales 65 son minoristas con personal a su cargo. Las labores que desempeñan van desde mercadeo, venta, y recaudo de cartera.

Dentro de la base de datos se encuentran otro tipo de clientes que no se tocaron en el presente estudio; se trata de clientes de Maquila, a quienes se les presta un servicio específico pero con quienes no se sostiene otro tipo de vínculo comercial, más allá de dicha actividad. Finalmente los clientes de Temporada que tienen un manejo distinto dado sus características especiales; que serán explicadas más adelante.

## 4. DESARROLLO DEL PROYECTO

### 4.1. METODOLOGÍA

La presente investigación tiene límites bastante claros, se trata de una investigación aplicada. Para dar respuesta a los objetivos definidos como marco del proyecto se procedió de la siguiente manera partiendo de cada uno de los objetivos:

#### 1. Construir y complementar la base de datos de los clientes actuales de COMERCIAL CAVA

Se hizo imperativa la necesidad de recoger toda la información de los clientes que hacen parte de la base del negocio. Dicha búsqueda se delimito en términos de tiempo, pues la tarea no tiene un punto final de terminación puesto que el negocio está en funcionamiento y sigue arrojando datos de manera permanente que deben alimentar el sistema una vez van apareciendo, para así involucrarse en la dinámica de la organización. Sin embargo y por utilidad inmediata se toma la decisión de enmarcar la recolección de datos en los dos últimos años de funcionamiento del negocio, esto es, años 2009 y 2010, lapso de tiempo del cual se cuenta con la información detallada del funcionamiento de la empresa. Se recogen datos de Ventas Y Rotación de Cartera.

#### 2. Identificar las características únicas de los clientes actuales de la empresa, a través del uso del software, con el fin de diseñar un sistema de calificación de clientes.

Como primera instancia fue necesario levantar toda la información referente a todos los datos básicos de cada uno de los clientes. Posteriormente se desarrolla una primera segmentación de los clientes permanentes y esporádicos etiquetados como activos dentro de la empresa, con el fin de ir acercándose a una primera calificación de clientes. Se procede entonces a calificar el comportamiento de los clientes con el análisis de tres instancias: 1. Calificación y evaluación del propietario y gerente general de Comercial Cava Pedro Antonio Rozo. 2. Calificación y evaluación de la subgerencia y Administración Magda Patricia Pachón Moreno y 3. Calificación y evaluación de Asistencia Operativa y Logística Johan Nicolás Acero. Cada uno de los clientes es calificado por cada una de las instancias mencionadas bajo las variables específicas que fueron las que se consideraron más relevantes para el funcionamiento del negocio, vistos estos conceptos a la luz de una filosofía de GANA – GANA, pues nuevamente se hizo importante establecer dichas calificaciones desde un punto de vista no únicamente como proveedores de estos clientes sino también como una relación comercial de

interés y beneficio mutuo. Las Variables bajo las cuales se decide calificar a los clientes son: ROTACION DE CARTERA, DESGASTE OPERATIVO, POTENCIAL DE CRECIMIENTO DE LOS CLIENTES, COMPORTAMIENTO DE VENTAS (últimos dos años). Más adelante se procede a definir y conceptualizar cada una de estas variables.

Posterior a ello se inicia toda la consecución de información de software de CRM que podría ser de utilidad para alcanzar el objetivo, pues se debieron tener en cuenta todas las características tanto de clientes como del negocio mismo para elegir el software más adecuado. En el aparte de Resultados se realiza una descripción de los pasos que se dieron para la consecución de dicho software; así como una definición y descripción del software escogido. Mientras tanto la calificación de los clientes se realizó en excel

3. Ofrecer a los clientes con características de microempresa, herramientas para capacitar y motivar a sus fuerzas de ventas, con la finalidad de fortalecer sus ventas lo que a su vez incrementaría las ventas de COMERCIAL CAVA.

Dadas las características de los clientes se identifico una necesidad importante: estos clientes que a su vez son también microempresarios no cuentan con muchas herramientas y recursos para manejar a sus propios colaboradores, por lo que ofrecerles un medio que les brindara un primer paso en esa dirección fue interesante. Se trata entonces de un boletín de entrega mensual, con temas inherentes a las ventas, manejo de personal, cuidado de la mercancía, entre otros. Los boletines son un primer del cual se desprenderán algunas actividades al futuro que se va ir abriendo camino en los aspectos ya mencionados.

### *Objetivo General*

Implementar un proyecto de CRM en una microempresa textil (COMERCIAL CAVA) con el fin de fortalecer su estrategia comercial.

Dar respuesta a cada uno de los objetivos es lo que va a permitir alcanzar el objetivo general de este proyecto, puesto que cumplir con esas tareas específicas es lo que se espera promueva la gestión del área comercial para que acompañe una toma de decisiones asertivas y efectivas.

## **4.2. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población con la que se trabajo tiene las siguientes características:



Clientes activos: todos los clientes de la base de datos que actualmente mantienen una relación comercial con el negocio y que se pueden dividir en dos grupos relevantes:

1. Microempresarios: Estos clientes se dedican a la venta de productos fabricados por Comercial Cava con la modalidad Puerta a Puerta; algunos de ellos trabajan por su propia cuenta y solamente el microempresario y un ayudante que normalmente es alguien de su propia familia. Otros tienen un negocio mucho más organizado, trabajando con más grupos, alrededor de tres o cuatro dependiendo de las zonas que abarca. El cliente que tiene un equipo de trabajo mayor, es de 5 grupos de trabajo con un promedio de 4 personas por grupo. Todos ellos se desplazan por la ciudad de Bogotá en vehículos bien sean automotores o de tracción humana (carrromatos), en los cuales llevan la mercancía que ofrecen y venden. En cada grupo de trabajo hay un supervisor, y entre dos y tres vendedoras; quienes acceden a los clientes mediante el ofrecimiento de los productos en los barrios residenciales de Bogotá, haciendo contacto puerta a puerta, o bien siendo referidos por clientes antiguos. Entregan la mercancía con abonos mínimos y el resto es pactado a pagos a crédito mensual, quincenal o semanal según el acuerdo. El cobro de los saldos está a cargo de Cobradores que se realiza en moto, bicicleta o a pie; y son quienes tienen a su cargo el recaudo de cartera. Cuentan además con mecanismos rudimentarios para confirmar referencias, referidos a través de consultas telefónicas y en el mejor de los casos se “recomiendan” unos clientes a otros para acceder a mercancías bajo la modalidad de crédito sin mayor cumplimiento de requisitos.

2. Almacenes: Estos clientes son en su mayoría propietarios de almacenes de distribución de productos de lencería... Estos puntos de venta se encuentran en un gran porcentaje en la zona comercial del centro de la ciudad (Localidad de Los Mártires), por lo general son los mismos dueños quienes están a cargo de su almacén y eventualmente trabajan con uno o máximos dos colaboradores con características de ventas de mostrador, bajo un vínculo de prestación de servicios que no tiene características de vinculación laboral formal. .

Estos dos tipos de clientes son los que alimentan la base de clientes y a quienes se ha accedido para construir la información necesaria para este estudio.

### **4.3. ENCUESTA APLICADA**

El instrumento utilizado con el fin de incrementar el conocimiento de los clientes fue un formulario de encuesta previamente diseñado, para aplicación individual y personal con los clientes determinados por la muestra poblacional. Consta de 11 preguntas en las cuales se examinan diferentes aspectos inherentes a los productos de la empresa y también evalúa

aspectos derivados del servicio y atención que se les presta a los clientes. Se adjunta un formulario de la encuesta en el Anexo 1

#### 4.4. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Los datos necesarios para adelantar este análisis se tomó directamente de las siguientes fuentes.

1. Las instancias de calificación: Gerencia, Subgerencia y Asistente Operativo. En el Anexo 2 se adjuntan las planillas de calificación de cada uno de los funcionarios que califican.
2. Información emitida por los mismos clientes, durante la realización de entrevista personalizada, acompañada de un formato de encuesta previamente construido.
3. Como parte del levantamiento de toda la información se procedió a organizar para su análisis en libros de Excel con el ánimo de migrar esa información al **software escogido**, que para este caso es SUGAR COMMUNITY EDITION.

De otra parte se levantó el archivo para el registro de clientes en Excel (Anexo 3 se adjunta en CD los datos levantados en programa Excel) con los datos básicos de información de los clientes así como la información pertinente para realizar la calificación de los mismos. La rotación de cartera fue organizada cliente a cliente y se adelantó un cuidadoso análisis del comportamiento comercial de cada cliente, pues se puso de manifiesto que no todos los clientes consumen todas la referencia que Comercial Cava produce, sino que hay clientes que muestran predilección por referencias particulares y por ende esta información que reposa en la cabeza de la gerencia, debe ser de conocimiento general para el equipo de trabajo, pues es información muy relevante que todos deben manejar. Adicionalmente, se pudo observar que se tenían diferencias notables respecto a los precios de venta para diferentes clientes sin un argumento sólido para que existieran estas diferencias.

Otro hallazgo interesante se basó en los montos de ventas que se hicieron manifiestos mediante la información recogida y analizada, así, con sorpresa se evidenció que aquellos clientes considerados A bajo una perspectiva subjetiva no lo eran tanto mientras que clientes relegados sin razón aparente han recibido un tratamiento no acorde con su buen comportamiento comercial.

4. Para la escogencia del software se hizo una cuidadosa indagación sobre las posibilidades que existen en el medio colombiano para acceder a un software gratuito; ya que se trata de un programa de manejo de clientes que se encuentra disponible para ser descargado de manera libre y sin

costo desde internet, por lo que se consideró como la opción más viable para trabajar en un negocio como el referido. Se solicitó gran cantidad de información, incluso con cotizaciones diferentes, una síntesis de ello se describe a continuación:

**Compucinco** ofrece instalación, configuración, capacitación y brindar garantía mediante soporte. Este servicio tiene un costo de \$800.000 (IVA incluido). Si no tiene servidor o hosting propio lo suministra, para lo cual solo se pagan \$66.000 anuales por servicio de hosting y dominio. Además como empresa de desarrollo y consultoría de software han desarrollado módulos adicionales de Sugar CRM que no tiene la versión de software libre, como el modulo de reportes gráficos y en Excel. La instalación, configuración y soporte del módulo reporteador de Sugar desarrollado por Compucinco tiene un costo de \$800.000 (IVA incluido).

Determinación: frente a su uso en Comercial Cava: Es una opción costosa dada la utilidad que se le va a dar al software, teniendo en cuenta que el SUGAR está listo para descargar desde internet y es realmente lo que se ajusta a las necesidades del negocio actualmente.

**CRMONLINE**, no instala software alguno, sino que ofrece un servidor vía internet, y el servicio para acceder a él tiene varios planes, y el periodo de afiliación es de mínimo 6 meses y el costo mensual de afiliación es de \$275.000, y hay que tomar uno de los planes, el básico es para un mínimo de 5 usuarios y 2 horas de capacitación, 100mb de almacenaje de documentos y cuesta \$125.000 al mes.

Determinación: Inaccesible puesto que el máximo de usuarios es de 2 usuarios en el negocio, mientras que el servicio requiera un mínimo de 5.

Con una empresa similar solicitan una cita o encuentro personal, y no dan información vía e-mail.

Proveedores de la ciudad de Medellín: Solicitamos colaboración y se enviaron datos y no se recibió respuesta alguna. Dentro de esta investigación se encontraron con propuestas absolutamente inverosímiles como un proveedor de Bogotá a quien se le envió la información haciéndose énfasis en la naturaleza de negocio como una microempresa y cuya respuesta es el envío de un presupuesto con un promedio de costo entre US\$30.000 y US\$40.000.

El portal interactivo **INES CRM** requiere un número de usuarios que es mayor al que se requiere en el negocio.

Finalmente y como ya se menciono se optó elegir el software llamado **SUGAR OPENSOURCE** para lo cual se contacta un ingeniero de sistemas para que descargara el programa de internet, juntos con los programas bases que requiere el programa que son cuatro. Una vez descargado se hizo contacto con un proveedor de Medellín, empresa llamada UMBRAL su Gerente General el señor Mauricio Acevedo, a través de conexión remota mediante la cual pudo establecer cuáles son las necesidades reales que se busca satisfacer a través de la implementación. Además de reconocer que esta opción fue la más viable desde el punto de vista económico, puesto que la conexión remota permitió que el experto tuviera acceso a la información que requirió; lo que continua es la definición de la plantilla que se utilizara para dar pie a la utilización del software SUGAR OPENSOURCE, del cual más adelante se explicaran las especificaciones.

## 5. HALLAZGOS DE LA INVESTIGACION

Con el levantamiento de toda la información pertinente al área comercial del negocio se encontró una cantidad apreciable de datos interesantes de analizar. Aunque de alguna manera ha servido para retroalimentar el sistema completo, fue necesario delimitar la búsqueda para lograr una mejor perspectiva y con ello mejoramiento visible de la gestión comercial.

Es pertinente reconocer que acerca de este punto se dispuso de la información de los dos años anteriores a la investigación para facilitar el flujo de la información. De la misma manera, se pudo observar que la información no estaba dispuesta para ser analizada en el estado en el que se encontraba, por lo que fue necesario reorganizarla y así poder acceder a ella y lograr su análisis. Con la anterior aseveración se reconoce entonces que los procedimientos de la organización empiezan a tomar un rumbo distinto pues se cambia la perspectiva del negocio y del quehacer de cada una de las personas que conforman el equipo de trabajo.

Se enmarca entonces toda esa información de cara a darle respuesta a los objetivos propuestos y aprobados para este proyecto, por ello se analiza en adelante esa información a la luz de dichos objetivos:

### **- Construir y complementar la base de datos de los clientes actuales de COMERCIAL CAVA.**

Es necesario reconocer que la base de datos de Comercial Cava era inexistente, lo cual indica claramente que ese fue el punto de partida. Siendo así, dentro de los hallazgos encontrados, se ha obtenido información relevante donde se identificaron diferentes tipología de los clientes de la microempresa: clientes Activos, Inactivos, Castigados y por último aquellos a los que solo se les ofrece la prestación de un servicio de maquila.

### **Clientes Activos**

#### 1. Permanentes:

Se han descrito como permanentes, los clientes que tienen un contacto frecuente con el área comercial, y cuando se define frecuente, se tienen en cuenta variables tales como; frecuencia de despachos inferior o igual a 30 días, frecuencia de pagos inferior o igual a 30 días.

## 2. Esporádicos:

Son aquellos clientes que realizan compra de los productos con una frecuencia superior a 30 días así como una frecuencia similar respecto a los pagos que realiza. Por tratarse de clientes con comportamientos de compra más irregulares, se pudo observar que el factor precio tenía diferencias de un cliente a otro, sin razón justificada, lo cual implicó, desde revisar cliente a cliente las razones por las que tenían un manejo distinto, así como también la revisión cuidadosa de los costos de producción de cada referencia puesto que se encontraron diferencias notables que generaron dudas respecto al manejo de clientes y preferencias en productos, o descuentos por pronto pago. Con el fin de evitar tratamientos diferenciales y preferencias injustas con los demás clientes se toma entonces la decisión de revisar los costos de producción y el listado de precios de ventas por completo. Lo cual implicó una revisión adicional de otros procesos del negocio como compra de insumos, establecimiento de costos y precios de venta.

## 3. Temporada (Fondos de Empleados o Cooperativas):

Estos clientes pertenecen a un tipo particular de clientes que tienen una serie de características especiales: Como una característica especial son clientes de "segundo nivel", puesto que la entidad (fondo de empleados o cooperativa) es un intermediario frente al consumidor de los productos. Además de tratarse de una única oportunidad en que Comercial Cava vende los productos directamente al consumidor, lo que tiene implicaciones en la atención y servicio. Este tipo de venta es de temporada pues se trata de la asistencia a eventos organizados por el Fondo o Cooperativa en temporadas especiales como son: Celebración del Día de la Madre, Celebración del Día de Amor y Amistad, Celebración de Navidad y fin de año. Se evidencia entonces que para el ejercicio de implementación en principio esta población no será abordada en la investigación, ya que en este proyecto se le está dando énfasis a la atención de los clientes permanentes y esporádicos que son los que han venido haciendo su aporte para el crecimiento del negocio

## 4. Maquila:

Como parte de los procesos que se realizan en el área de manufactura se encuentra una actividad llamada maquila de acolchado, la cual consiste en prestar este servicio para otras fábricas, tipo microempresa que realizan productos similares. Se trata de 12 clientes con los que se tiene una relación

comercial limitada a la prestación de éste. Pues no hay interés de ninguna de las partes en intercambio comercial diferente.

### **Clientes Inactivos:**

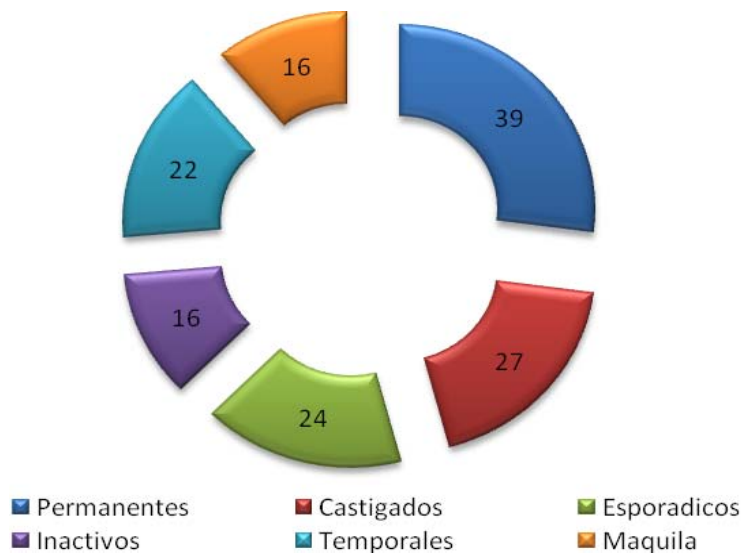
Hay una serie de clientes que han estado dentro de la base de clientes desde hace algún tiempo y que en la actualidad no están siendo atendidos por diferentes razones: por ejemplo, cierre temporal del negocio, cambio de actividad, etc. De dichos clientes se consideró muy importante contar con algún tipo de información puesto que la razón por la que no está activo puede variar y según esto se podrían definir diferentes estrategias.

### **Clientes Castigados:**

Como en cualquier otro negocio, el que es ahora objeto de esta investigación tiene una serie de clientes que no cumplieron con sus obligaciones económicas y no parece existir actualmente la intención clara y voluntaria de poner al día estas obligaciones. Es importante conocer claramente las razones por las cuales estos clientes no deben ser atendidos en el futuro y cómo eventualmente se pueda recuperar una cartera que en principio se considera perdida.

Como resultado de este primer escalafón de clientes se obtuvo el siguiente cuadro, para así establecer una CLASIFICACIÓN básica de clientes.

Grafica 4. Clasificación De Clientes



Se realiza hasta este punto un primer acercamiento a la complementación de la base de clientes de la empresa

- **Identificar las características únicas de los clientes actuales de la empresa, a través de uso del software, con el fin de diseñar un sistema de calificación de clientes.**

Uno de los intereses más importantes de este proyecto es el conocimiento de los clientes por lo cual se describe a continuación el procedimiento para alcanzar el objetivo.

## **5.1. MATRIZ DE CALIFICACION**

Junto con la clasificación de clientes, se determinaron cuatro variables de gran impacto para Comercial Cava como son las **VENTAS, ROTACIÓN DE CARTERA, DESGASTE OPERATIVO y POTENCIAL DE CRECIMIENTO** basado en el conocimiento y la experiencia de los miembros de la compañía antes mencionados como son: El propietario y Gerente General, Gerente administrativa y Asistente operativo y Logístico. Cada una de estas categorías fue calificada por las tres instancias, para posteriormente promediar y asignarle un peso porcentual para cada variable conocer así el escalafón general de clientes.

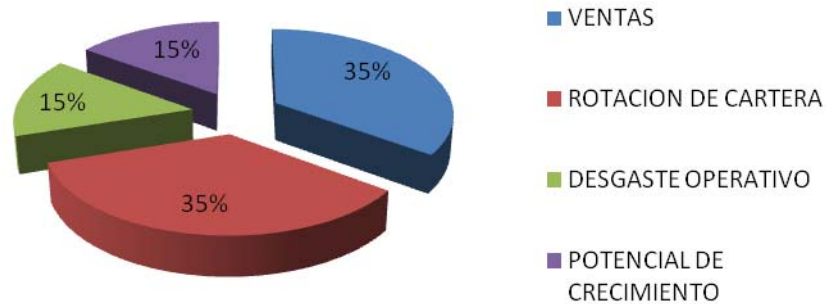
Las ventas y la rotación de cartera son variables que se analizaron inicialmente desde el punto de vista perceptual de las instancias mencionadas en comercial cava y posteriormente fue validada esta calificación mediante el levantamiento de la información de los documentos que muestran el movimiento real de estas variables para los clientes en los 2009 y 2010 disponible en la empresa. Vale la pena anotar que estas dos variables se consideran que deben ser las de mayor peso para la calificación de clientes.

Las otras dos variables como son Desgaste Operativo y Potencial de Crecimiento son de carácter cualitativo.

El siguiente gráfico muestra el peso de las variables para la matriz de calificación construida para crear el escalafón de clientes.



Grafica 5. Matriz De Calificación



La variable Rotación de cartera tiene un peso asignado del 35% ya que se tomó en consideración la naturaleza del negocio, donde el capital de trabajo está siendo apalancado directamente por los proveedores y la empresa. Se presenta una rotación lenta frente al comportamiento que muestra el sector que se mantiene entre 90 días en promedio y en Comercial Cava esta variable está en 115 días promedio.

Con respecto a la variable Ventas, se tomó en cuenta el total de ventas realizadas a los clientes permanentes en los dos últimos años, y se le asignó un peso de 35% del total de la matriz

Se consideró además no dejar de lado variables de índole cualitativa, por lo que las dos que siguen: desgaste operativo y potencial de crecimiento, también fueron tenidas en cuenta aunque con un peso porcentual menor, para así no obviar la percepción de las instancias evaluadoras, para las siguientes dos variables se les asignó un peso de 15% a cada una.

Para hacer una presentación de los resultados de estos criterios es necesario conceptualizarlos, y así lograr dar respuestas a los objetivos propuestos en esta investigación.

## 5.2. ROTACIÓN DE CARTERA

La rotación de cartera es un indicador financiero que determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo, o en otras palabras, es el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes.

Enmarcando esta actividad, y reconociendo que este negocio se trata de una microempresa en pleno crecimiento se puede afirmar sin duda alguna que

este indicador es fundamental para el negocio, pues el aspecto de recuperación de cartera es lo que en últimas puede garantizar la supervivencia del negocio.

“El indicador de rotación de cartera permite conocer la rapidez de la cobranza pero no es útil para evaluar si dicha rotación está de acuerdo con las políticas de crédito fijadas por la empresa. Para éste último comparativo es preciso calcular el número de días de rotación de las cuentas por cobrar.”<sup>12</sup>

El análisis de este indicador permitió conocer en términos de dinero cuan demorados están los clientes esporádicos y permanentes. Se detectó que podría haber serias dificultades para recuperar la inversión realizada por la empresa, ya que se deben analizar las causas para que algunos clientes muestren un interés mínimo en poner al día estas obligaciones.

Cada una de las instancias mencionadas, procedió a calificar en un rango de 1 a 5 su percepción frente a la Rotación de Cartera de los clientes Permanentes y Esporádicos, así:

De manera que la calificación va desde 1 equivale a un cliente con un lapso de tiempo superior a 90 días para dar cumplimiento a sus obligaciones; estos son los clientes de mayor impacto negativo para la empresa; hasta 5 que es un cliente que se toma menos de ese tiempo (90 días) para responder por sus obligaciones, y donde la empresa invierte menos capital de trabajo.

Posteriormente se coteja esta información con la obtenida en la realidad haciendo la recopilación sobre cada uno de los clientes en los últimos dos años. En los archivos adjuntos se puede observar el consolidado de los datos obtenidos, donde se realizó un análisis del escalafón de clientes, y se evidencia cuales son aquellos que retornan rápidamente la inversión realizada y por ende son los que oxigenan con mayor rapidez y fluidez el sistema; permitiendo generar menos desgaste pues la inversión hecha en insumos, manufactura y comercialización es efectiva. En el siguiente cuadro se expone el Top 20 de los clientes que tiene una excelente calificación en cuanto a la variable rotación de cartera. En la calificación perceptual se obtuvo un resultado distinto, puesto que había clientes que se esperaba fueran un absoluto 5 y en la calificación no lo fueron; mientras que otras empresas, sorprendieron pues los números muestran claramente que a pesar de ser muy buenas en cuanto a esta variable, no están siendo atendidos como se lo merecen, dándole prioridad a otros. Probablemente esta situación se presenta en virtud a una relación comercial con unas características de acercamiento personal de años atrás con el propietario y gerente general lo cual significa

---

<sup>12</sup> <http://www.slideshare.net/JORGE145/mtodos-de-analisis-financiero-iafic-2010>

que se están desatendiendo clientes que pueden oxigenar la rotación de cartera.

Tabla 2. Top 20 Clientes Con Mejor Rotación De Cartera

Cliente	Rotación de cartera			
	Asistente operativo	Gerencia	Subgerencia	Promedio
Hernando Pérez	5	5	5	5
Pedro José Rodríguez	4	5	5	5
Ligia Alonso	5	4	5	5
Gustavo Gutiérrez	5	4	5	5
Manuel Acosta	4	5	5	5
Obdulio Pinzón	5	4	5	5
Raúl Ávila	4	4	5	4
Buenaventura Miranda	4	5	4	4
Olga Vega	4	4	5	4
Julio Borbón	4	5	4	4
Edgar González	4	4	5	4
Antonio Pinzón		4	4	4
Misael Sánchez	4	4	4	4
Edwin Colmenares		4	4	4
Alex Quiroga	4	4	4	4
Michael Cruz	4	4	4	4
Juan de Jesús Chaparro	4	4	4	4

Si bien es cierto que se esperaba obtener en las dos mediciones una información parecida, o al menos corroborar la percepción con la realidad, se obtuvieron sorpresivamente datos no esperados, tales como que las calificaciones no corroboraron la percepción sino que además, muestra datos muy importantes para ejecutar cambios en cuanto a servicio y atención a clientes, pues al parecer se dando mayor importancia a aspectos de carácter personal y se deja de lado lo estrictamente comercial.

### 5.3. DESGASTE OPERATIVO:

Este criterio surge de la observación cuidadosa de las exigencias de los clientes una vez se ha terminado el proceso de compra y recompra, abarca entonces eventos de atención que demanda el cliente como un plus a la gestión comercial regular. Un cliente genera desgaste operativo cuando además de la operación regular, solicita encargos especiales que no

pertenecen a la producción en línea lo cual exige la realización de reprocesos, para cumplir con dichos encargos, llamadas y contactos más frecuentes y necesarios para dar respuesta a procesos tales como recoger cheques devueltos, llamadas y contactos constantes para solicitar pedidos especiales, demoras no contempladas en la gestión comercial regular. Evidentemente este tipo de actividades generará un aumento de demanda en los servicios que se les prestan a los clientes.

Como se puede observar se trata de un criterio cualitativo que ha sido calificado desde las tres instancias antes mencionadas, en las que se pudo evidenciar que el gerente general es mucho más condescendiente en la calificación de los clientes en este criterio, ya que según su filosofía de lo que se trata es de darle la mejor atención al cliente; de otro lado las otras dos calificaciones muestran que este desgaste es reiterativo en algunos de los clientes llamados permanentes quienes consideran “obligatorio” darle respuesta a todas sus demandas incluso por fuera de los pedidos y despachos regulares. Este análisis logro identificar que la organización del producto está incurriendo en una serie de operaciones y actividades que exigen de todo el equipo dar respuesta lo más pronto posible a dichas demandas.

Para calificar esta variable se categorizó igual que la anterior en un rango de desde 1 hasta 5, donde este 5 se le asigna a aquel cliente que no produce desgaste operativo más allá de la gestión normal regular y se califica con 1 a aquel cliente que produce un alto desgaste operativo pues exige del sistema una atención adicional en cuanto a confección y / o despacho especial. Nuevamente y de la misma manera las tres instancias califican su percepción acerca de los aspectos descritos, se quiso darle a este ítem una valoración numérica para intentar corroborarlo frente a la realidad, como la variable anterior, sin embargo fue imposible hacerlo de esta manera, puesto que no se tiene ningún tipo de información recopilada para lograr cotejar lo perceptual con la realidad.

De la misma manera se organiza entonces un escalafón de clientes para determinar cuál de ellos demanda mayor esfuerzo para dar respuesta a pedidos “extras”. En este aspecto resultó interesante observar cuidadosamente el top 20 de aquellos que no generar desgaste operativo, pero también se debió examinar el top más bajo, pues estos clientes pueden estar desgastando la operación, además de no generar rentabilidad y probablemente inclusive estén ocasionando pérdidas. Lo cual tiene una implicación importante en cuanto a toma de decisiones, como es la desafiliación de clientes no rentables.

Tabla 3. Top 20 Clientes Que Generan Menos Desgaste Operativo

Cliente	Desgaste operativo			
	Asist. Operativo	Gerencia	Subgerencia	Prom.
Carlos Riveros		5	5	5
Misael Sánchez	4	5	5	5
Yolanda Obando	5	5	4	5
Edwin Colmenares		4	5	5
Efrén López		4	5	5
Carmenza Lugo		4	5	5
Pedro José Rodríguez	3	5	5	4
Gustavo Gutiérrez	4	4	5	4
Raúl Ávila	4	4	5	4
Michael Cruz	4	4	5	4
Hernando Pérez	3	5	4	4
Ligia Alonso		3	5	4
Antonio Pinzón		4	4	4
Freddy Sánchez		4	4	4
Pedro Nieto	3	4	5	4
Rubén Gutiérrez		4	4	4
Germán Villareal	3	4	5	4

De igual manera se logró identificar cuáles son aquellos clientes que provocan un alto desgaste operativo en el sistema y que en muchos de los casos coinciden con un manejo de rotación de cartera poco efectivo.

Tabla 4. Top 20 Clientes Que Genera Mayor Desgaste Operativo

Cliente	Desgaste operativo			
	Asistente operativo	Gerencia	Subgerencia	Prom.
Oscar Jiménez		1	1	1
Damir Ararat		1	1	1
Omaira Gutiérrez	1	1	1	1
Eric Mora		1	1	1
Gilberto Herrera		1	1	1
Julián Marín		1	1	1
Víctor Osorio		1	1	1
Eisenober Marín	2	1	1	1
Inés Aponte	1	1	2	1
Martin Prieto	1	1	2	1

Yamil González		1	2	2
Evelio Torres		1	2	2
Yeison Pérez		2	1	2
Omar López		1	2	2
Rigoberto Téllez		1	2	2
Teresa Jiménez		1	2	2
Matilde urbano	2	1	2	2
Adrian Saldaña	3	1	1	2
Carlos Arias	1	1	3	2
María Adelina Cuaical		2	2	2
Edilson Lamprea		1	3	2
Esperanza Gómez		1	3	2
Leonardo Ariza		2	2	2
Santos Puentes		1	3	2

#### **5.4. POTENCIAL DE CRECIMIENTO:**

Esta investigación desde sus inicios ha estado enmarcada bajo una filosofía de GANA –GANA, lo cual ha sido incluso desde el principio del negocio uno de los fundamentos del trabajo, es por esta razón que este criterio apareció como una de las variables más importantes.

El crecimiento de COMERCIAL CAVA no es un interés de carácter unidireccional; es muy importante para la empresa que sus clientes también presenten índices de crecimiento, por esta razón se incluyó esta variable.

Cada una de las instancias calificadoras muestran un análisis de las posibilidades reales que presentan los clientes de crecer de manera sostenida y rentable.

También se desprende de esta calificación un escalafón que permitió medir cualitativamente este potencial de crecimiento; en el cual en un rango de 1 a 5, se le asigna a un cliente la menor calificación cuando se observa un bajo potencial de crecimiento; hasta una calificación de 5 con el cual se describe a un cliente con un buen potencial de crecimiento.

Tabla 5. Top 20 Clientes Con Mayor Potencial De Crecimiento

Cliente	Potencial de crecimiento			
	Asist. Operativo	Gerencia	Subgerencia	Prom.
Raúl Ávila	5	5	5	5
Hernando Pérez	5	5	5	5
Antonio Pinzón		5	5	5
Carlos Quintana		5	5	5
Manuel Acosta	5	5	5	5
Pedro José Rodríguez	4	5	5	5
Buenaventura Miranda	5	5	4	5
Obdulio Pinzón	4	5	5	5
Carlos Riveros		5	4	5
Efrén López		5	4	5
Ligia Alonso		4	5	5
Mario Miranda		5	4	5
Julio Borbón		5	4	5
Misael Sánchez	4	4	5	4
Alex Quiroga	4	5	4	4
Eliecer Hernández	4	5	4	4
Edgar González	4	4	5	4

Los datos más relevantes para exponer en el documento fueron los del top 20 de cada una de las variables, sin embargo en el anexo 3 se encuentra el archivo completo. Se complementó este análisis en una breve comparación de las compras realizadas en los años 2009 y 2010, para observar como fue el comportamiento de un año a otro.

## 5.5. VENTAS

Esta variable se definió como el total de ventas en pesos que realizaron los clientes en los años 2009 y 2010, se manejó como una variable eminentemente cuantitativa, pues para su análisis se utilizó exclusivamente los datos emanados de la información recopilada.

Lo que se hizo fue sencillamente establecer cuáles fueron los clientes con mayor tasa de compra, durante los años referidos

Para el año 2009 se encontraron los siguientes resultados:

Tabla 6. Comportamiento De Ventas Año 2009

<b>Cliente</b>	<b>Ventas 2009</b>
Manuel Acosta	\$ 167.630.000
Edgar González	\$ 91.348.000
Victoria Vega	\$ 84.824.000
Buenaventura Miranda	\$ 79.542.000
Eisenober Marín	\$ 73.323.000
Julio Borbón	\$ 55.332.000
Gilberto Rozo	\$ 49.273.000
Hernando Pérez	\$ 43.307.000
Raúl Ávila	\$ 31.589.000
Ligia Alonso	\$ 25.475.000
Bertha Urbano	\$ 22.304.000
Olga Alonso	\$ 22.250.000
Olga Vega	\$ 20.156.000
Alberto González	\$ 19.890.000
Julio Cesar Peña	\$ 17.170.500
Marina Vera	\$ 16.585.000
Alex Quiroga	\$ 15.051.000
Yeison Pérez	\$ 14.394.000
Michael Cruz	\$ 13.120.000
Matilde Urbano	\$ 12.565.000
Luis Enrique Sánchez Molina	\$ 7.240.000

Mientras que para el año 2010 la información arrojó los siguientes datos.

Tabla 7. Comportamiento De Ventas Año 2010

<b>CLIENTE</b>	<b>VENTAS 2010</b>
Manuel Acosta	\$ 203.756.000
Victoria Vega	\$ 120.314.000
Edgar González	\$ 104.357.000
Pedro José Rodríguez	\$ 84.581.000
Buenaventura Miranda	\$ 64.965.000
Julio Borbón	\$ 56.204.000
Hernando Pérez	\$ 43.255.000
Eisenober Marín	\$ 40.391.000
Alex Quiroga	\$ 28.813.000



Ligia Alonso	\$ 25.628.000
Gilberto Rozo	\$ 25.372.000
Obdulio Pinzón	\$ 21.854.000
Kosas d`Kasa	\$ 21.428.000
Olga vega	\$ 18.167.000
Raúl Ávila	\$ 17.740.000
Olga Alonso	\$ 15.365.000
Andrés Lara	\$ 13.612.000
Marina vera	\$ 12.061.000
Eliecer Hernández	\$ 10.745.000
Carmen helena delgado	\$ 9.915.000
Michael cruz	\$ 8.620.000

El análisis de estos datos no represento dificultad alguna, pues este es probablemente el indicador al cual se le hace mayor énfasis mes a mes. Se corroboraron las percepciones de las instancias calificadoras, así pues los clientes ubicados en los primeros puestos son los esperados, y a su vez tienen un buen comportamiento en cuanto a rotación de cartera. Sin embargo se debe hacer la anotación de que éstos son los clientes a los cuales se les está prestando mucha atención lo que ha generado cierto desinterés hacia la atención y servicio de otros clientes.

Este análisis cualitativo y cuantitativo, llevó a analizar uno a uno los clientes, para lograr hacer una descripción de aquellas características únicas de cada cliente, para profundizar el conocimiento de ellos, y por ende poder considerarlos, no como clientes de una persona sino como de la empresa, lo cual es mucho más responsable, pues no solo es el encargado el directo el delegado para generar atención y servicio a esos microempresarios sino que todo el equipo de COMERCIAL CAVA es responsable de atender debidamente a cada uno. Se espera que en adelante la información, características, expectativas y necesidades de los clientes estén disponibles para todos lo que genera una co-responsabilidad.

De los estos anteriores criterios, se logró realizar una calificación general e integral que tuvo un efecto interesante ya que los resultados no eran los esperados, y los clientes valorados hasta ese momento no eran los mejores calificados. También se encontró que se cuenta con una serie de clientes que tienen una excelente calificación y que no están siendo atendidos adecuadamente, dejando un espacio vacío y disponible para que sean atendidos por la competencia, lo que evidentemente es un riesgo muy alto para este negocio.

En el cuadro siguiente se encuentran los resultados para la calificación integral.

Tabla 8. Top 20 Calificación Integral Cualitativa

Cliente	Calificación
	Integral
Hernando Pérez	5
Pedro José Rodríguez	5
Ligia Alonso	5
Manuel acosta	4
Buenaventura Miranda	4
Olga vega	4
Gustavo Gutiérrez	4
Alex Quiroga	4
Julio Borbón	4
Edgar González	4
Obdulio Pinzón	4
Michael cruz	4
Carmen helena delgado	4
Andrés Lara	4
Eliecer Hernández	4
Marcos pineda	4
Víctor Hernández	4
Marina vera	4
Raúl Ávila	4
Eisenober Marín	4

Para las investigadoras es muy claro que no solamente lo cualitativo es importante en un estudio como el que se adelantan los datos cuantitativos, las cifras y los datos son probablemente lo que permite darle soporte a esta investigación. Es por esta razón que para poder corroborar esta calificación anteriormente descrita, se llevó a cabo el levantamiento de cada una de estas variables con la información en documentos que contenía la compañía de los años 2009 y 2010, el cual se consideró sería un espacio de tiempo suficiente para analizar la gestión comercial.

### **Análisis Cuantitativo – Ventas y Rotación de Cartera**

Se encontraron datos relevantes respecto a la rotación de cartera, entendiéndose esta, como se definió anteriormente. Para el año 2009 se pudo ubicar un escalafón de calificación de la siguiente manera, según el

número de días que demoraron en cancelar sus obligación igual o menos a 90 días.

Tabla 9. Rotación De Cartera Menor A 90 Días Año 2009

Cliente	Ventas 2009	Rotación
		2009 (días)
José Fontecha	\$ 1.000.000	0
Juan Carlos Fonseca	\$ 2.250.000	17
Luz marina Hernández	\$ 545.000	21
Carlos Quintana	\$ 518.000	26
Julio Borbón	\$ 55.332.000	26
Edgar González	\$ 91.348.000	26
Ligia Alonso	\$ 25.475.000	33
Victoria Vega	\$ 84.824.000	34
Raúl Ávila	\$ 31.589.000	37
Azucena Higuera	\$ 1.019.000	40
Michael Cruz	\$ 13.120.000	40
Gustavo Gutiérrez	\$ 5.265.000	43
Misael Sánchez	\$ 4.225.000	46
Manuel Acosta	\$ 167.630.000	48
Carmen Helena Delgado	\$ 3.682.000	48
Hernando Pérez	\$ 43.307.000	50
Rafael Laguado	\$ 4.464.000	50

Mientras que para el año 2010 los resultados encontrados se presentaron así:

Tabla 10. Rotación De Cartera Menor A 90 Días Año 2010

Cliente	Ventas 2010	Rotación 2010
Eulices puerto	\$ 760.000	0
Leydi Joanna Velandia	\$ 536.000	0
Wilson Chacón	\$ 1.048.000	0
Juan Carlos Fonseca	\$ 7.990.000	16
Edwin Colmenares	\$ 1.335.000	17
Lusbia Rubiano	\$ 2.335.000	22
Ligia Alonso	\$ 25.628.000	22
Victoria Vega	\$ 120.314.000	23
Julio Borbón	\$ 56.204.000	23
Juan de Jesús Chaparro	\$ 880.000	25

Eliecer Hernández	\$ 10.745.000	30
Olga Vega	\$ 18.167.000	31
Raúl Ávila	\$ 17.740.000	32
Gustavo Gutiérrez	\$ 5.860.000	35
Alex Quiroga	\$ 28.813.000	38
Edgar González	\$ 104.357.000	39
Andrés Lara	\$ 13.612.000	40
Marcos Pineda	\$ 6.700.000	43
Pedro José Rodríguez	\$ 84.581.000	43
Rubén Gutiérrez	\$ 2.030.000	43
Alberto González	\$ 3.970.000	46
Jaime Flores	\$ 2.850.000	49

Mientras que el comportamiento global para los dos años en cuestión se dio de la siguiente manera.

Tabla 11. Ventas Acumuladas Años 2009 - 2010

<b>Cliente</b>	<b>Ventas 2009 /2010</b>
Manuel Acosta	\$ 371.386.000
Victoria Vega	\$ 205.138.000
Edgar González	\$ 195.705.000
Buenaventura Miranda	\$ 144.507.000
Eisenober Marín	\$ 113.714.000
Julio Borbón	\$ 111.536.000
Hernando Pérez	\$ 86.562.000
Pedro José Rodríguez	\$ 84.581.000
Gilberto Rozo	\$ 74.645.000
Ligia Alonso	\$ 51.103.000
Raúl Ávila	\$ 49.329.000
Alex Quiroga	\$ 43.864.000
Olga Vega	\$ 38.323.000
Olga Alonso	\$ 37.615.000
Marina Vera	\$ 28.646.000
Bertha Urbano	\$ 26.327.000
Alberto González	\$ 23.860.000
Obdulio Pinzón	\$ 21.854.000
Michael Cruz	\$ 21.740.000
Yeison Pérez	\$ 21.581.000
Kosas d'kasa	\$ 21.428.000

Para ampliar el conocimiento de los clientes se hizo uso de una encuesta que además sirvió para evaluar la satisfacción de ellos con los productos y servicios prestados por COMERCIAL CAVA, con el fin de conocer el grado de satisfacción que tiene la microempresa frente a ellos en diferentes variables como el Servicio, Calidad, Cumplimiento en entregas, Asesoría, Entre otras. Esta encuesta se realizó a la base de **30** clientes de los 63 clasificados como Activos (permanentes y esporádicos), correspondiendo esto a una muestra del 52% lo cual es estadísticamente significativo para su análisis.

Más adelante se dedica un espacio para el análisis uno a uno de los aspectos evaluados a través de la encuesta.

Para cumplir este objetivo, además de la encuesta de satisfacción de los clientes, fue necesario focalizar la investigación e identificar los diferentes Software de CRM que existen para las microempresas, pues como ya se mencionó después de analizar cada una de las propuestas disponibles, se determinó que se necesita un software de manejo básico para iniciar la implementación y acorde para el tipo de empresa que se está trabajando, sin dejar de lado que esta tiene una alta proyección de crecimiento a nivel de ventas y fortalecimiento de su base de clientes nuevo, por lo tanto se tomo la decisión de implementar el Software denominado **Sugar OpenSource**.

## 6. SUGAR OPENSOURCE

“Lo primero que hay que tener claro de Sugar CRM es que es una aplicación CRM. La gran diferencia es que se trata de la primera aplicación de "código abierto" que ha conseguido posicionarse como líder de ese segmento. Esto implica que en principio cualquiera puede descargar la versión OpenSource y empezar a utilizarla, con lo que los costes por licencias de software no existen en principio.

Por supuesto, la empresa que desarrolla Sugar CRM provee de versiones más completas y funcionales en modalidades de pago.”<sup>13</sup>

Con respecto a la tecnología necesaria para que funcione, es importante tener claros algunos conceptos:

Sugar CRM es una aplicación basada en Apache, php y mysql. Estos tres programas sirven para hacer que el ordenador donde se instalan actúe como un servidor de internet, y sea capaz de responder a las peticiones que hacen los distintos usuarios con sus navegadores.

Por lo tanto, se puede optar entre instalar Sugar CRM en un servidor de internet o en el equipo propio. Hay empresas que ofrecen hosting con la posibilidad de instalar Sugar CRM. Es importante tener en cuenta que debido a las características técnicas de Sugar, el servidor tiene que ser adecuadamente configurado para que funcione.

Una aplicación CRM es aquella que engloba los procesos relacionados con la gestión de los clientes dentro de una organización.

Cualquier empresa es susceptible de implantar una solución para la gestión de sus clientes. El único requisito necesario es que la organización diseñe un procedimiento de clasificación de la información, de tal manera que la misma pueda introducirse en un CRM de una manera coherente.

Sugar resulta ser una buena opción porque es una aplicación que puede ejecutarse vía web, y en segundo lugar porque engloba perfectamente los procesos relacionados con la gestión de clientes. Sugar CRM, es un proyecto desarrollado por la empresa SugarCRM Inc. ubicada en Estados Unidos, que ha liberado parte del código de su solución permitiendo un libre acceso a él. Puede descargarse directamente desde la web de Sugar CRM <http://www.sugarcrm.com>.

Algunos de las Variables que tiene en cuenta Sugar CRM y que resultan interesantes para este proyecto son:

### 1. Administración de Contactos y Cuentas

---

<sup>13</sup> Tomado de [http://www.sugarcrmhispano.com/crm/vp-tid:7-pid:2-que\\_es\\_sugarcrm.html](http://www.sugarcrmhispano.com/crm/vp-tid:7-pid:2-que_es_sugarcrm.html)

2. Gestión de Fuerza de Ventas
3. Biblioteca de Documentos
4. Gestión de Incidencias (tanto con clientes, como internas en la empresa)
5. Calendario Corporativo
6. Actividades: • llamadas, • reuniones, • tareas, • notas y adjuntos, • archivo de correos, • Emails
7. Campanas
8. Proyectos
9. Reportes
10. Pronósticos

Sugar CRM permite gestionar distintos perfiles de usuarios, para ello desde el menú de administración, habrá que habilitar los correspondientes permisos.

### 6.1. PLANTILLA SUGERIDA

A través de asesoramiento con expertos en el tema se determinan los campos que se incluirán en la plantilla para los clientes de Comercial Cava, los cuales se organizaron de la siguiente manera:

Tabla12. Plantilla CRM Campos Básicos

<b>Datos básicos</b>						
Nombre cliente						
NIT	Boletín	Si	No			
Dirección						
Teléfono / fax						
Ciudad						
Origen del cliente						
<b>Detalle del cliente</b>						
Estado	Activo	Inactivo	Castigado			
Segmentación	Permanentes	Esporádicos	Temporales	Maquila		
Características del cliente	MinoristaAPAP	Ventas de mostrador	Fondos	Coop	Servicio	
Calificación	AAA					
	AA					
	A					
	(-a)					
<b>Situación actual</b>						
Fecha de vinculación del cliente						
Cupo asignado al cliente						
Cartera (Vinculo Excel)						
Productos	Cubrelechos	Referencias		Medidas		
Manufacturados		Millare	Semidoble	Doble	Queen	King
		Genero	Semidoble	Doble	Queen	King

		Infantil	Semidoble	Doble	Queen	King
		Genero térmico	Semidoble	Doble	Queen	King
	Colchas	Infantil térmico	Semidoble	Doble	Queen	King
	Cortinas					
<b>Distribución</b>	Sabanas		Semidoble	Doble	Queen	King
	Almohadas					
	Cobijas					
	Toallas					
	Juegos de baño					
	Cortinas					
	Protectores de colchón					
<b>Contactos del cliente</b>						
<b>Nombre</b>						
<b>Cargo</b>						
<b>Teléfono</b>						
<b>Celular</b>						
<b>Correo electrónico</b>						
<b>Fecha de cumpleaños</b>						
<b>Vinculo con la empresa</b>						
<b>Tipología</b>	Estratégico	Táctico	Operativo			
<b>Visitas realizadas</b>						
<b>Fecha</b>						
<b>Motivo de visita</b>	Mantenimiento	Cobro de cartera	Venta			
<b>Invitados</b>						
<b>Tareas y compromisos adquiridos</b>						
<b>Conclusión de la visita</b>						
<b>Observaciones</b>	Servicio	Queja	Despacho			
		Negocio en proceso				
	Cartera					
	Venta					

Mediante esta plantilla el señor Acevedo de la empresa Umbral, en Medellín se construirá los campos básicos que serán utilizados en el software SUGAR OPENSOURCE, que ya ha sido descargado para empezar la alimentación del sistema.



- **Ofrecer a los clientes con características de microempresas, herramientas para capacitar y motivar a sus fuerzas de ventas, con la finalidad de fortalecer a sus ventas lo que a su vez incrementaría las ventas de COMERCIAL CAVA.**

Como se dijo en principio esta herramienta responde a una necesidad específica e inicial que se logró identificar entre los clientes minoristas PAP.

## **7. BOLETÍN EMPRESARIAL**

### **7.1. OBJETIVO DEL BOLETÍN**

Ofrecer a los clientes con características de microempresa herramientas para capacitar y motivar a su fuerza de ventas, con la finalidad de fortalecer su gestión, lo que a su vez incrementaría los ingresos de Comercial Cava. Con periodicidad mensual; se entregará un ejemplar a cada uno de los 74 clientes permanentes, sin costo alguno. En el Anexo 4 se incluye el primer ejemplar de éste.

### **7.2. DESCRIPCIÓN DEL BOLETÍN**

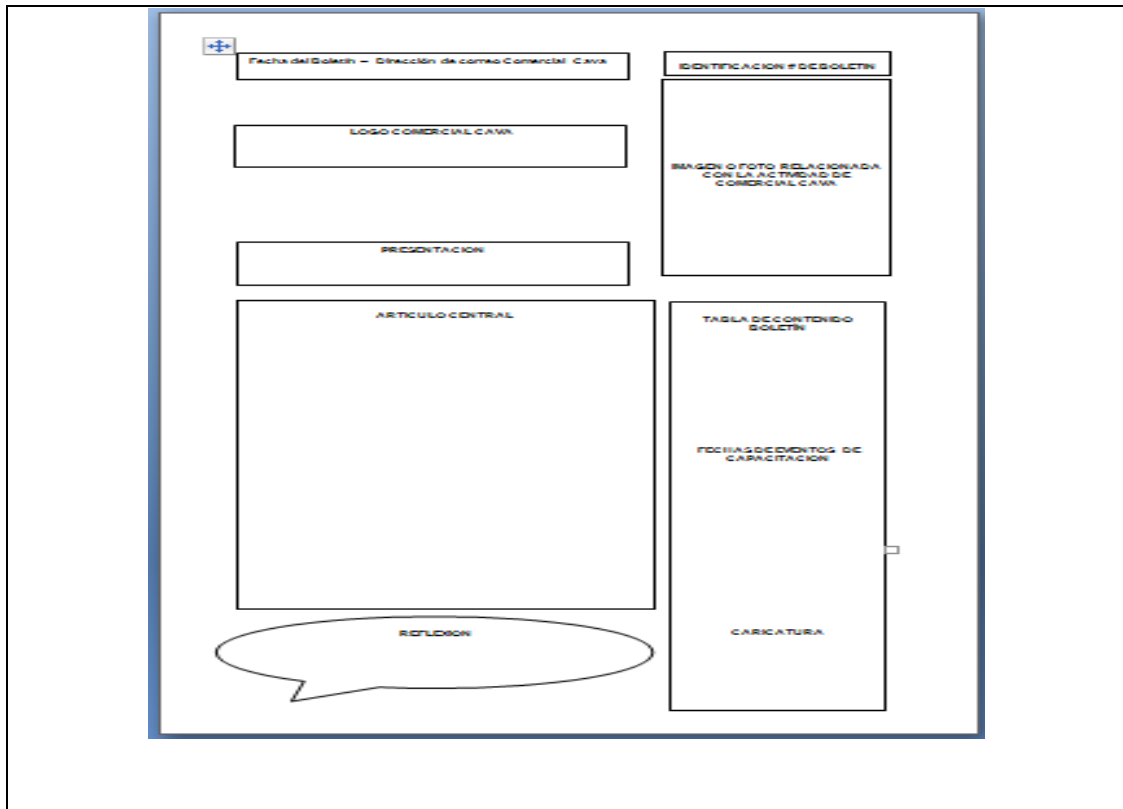
Una de las observaciones resultantes de las entrevistas y el levantamiento de información sobre los clientes que pertenecen a la base de datos, es que una de las principales situaciones comunes a los clientes Minorista PAP es que trabajan con equipos de personas, que en ocasiones se limitan a realizar su labor y no hay ningún otro tipo de interacción. Tan clara es esta situación que por razones de presupuesto, tiempo, interés o acceso estos microempresarios no tienen la oportunidad de ofrecer a sus grupos de trabajo algún tipo de herramientas que facilite de alguna forma su labor diaria. Es así como surge la inquietud de entregar a este tipo de microempresarios, ideas para interactuar con sus colaboradores; recogiendo material inherente a la labor de ventas, los consumidores, las condiciones socioeconómicas que afectan el mercado que se está tocando. Aspectos tales como el desarrollo personal, laboral, tales como autoestima, motivación para el trabajo, comunicación; de desarrollo personal, tales como relaciones de pareja, familiares etc. Asesoría técnica, para abarcar temas como cuidado de telas, decoración, manejo y manipulación de productos textiles, cuidado de productos, etc.

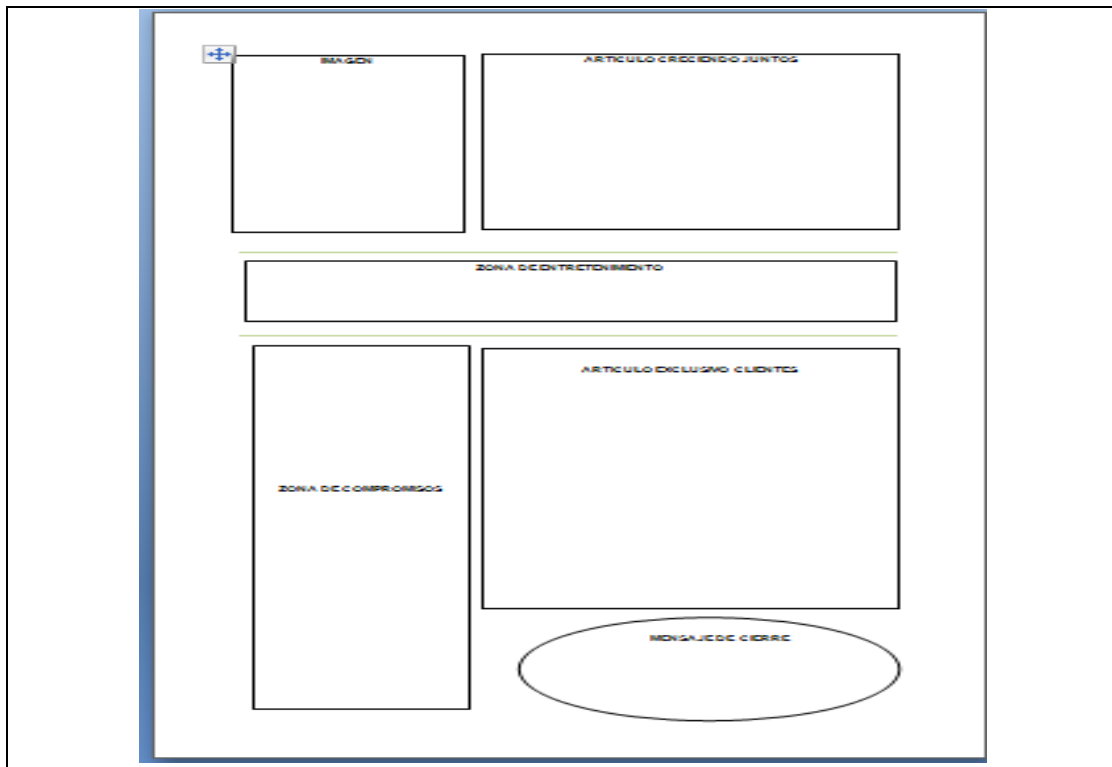
La intencionalidad de este material es hacer un primer acercamiento de los temas ya referidos, y con ello generar una inquietud en estos microempresarios, para dar un primer paso hacia la sensibilización de sus colaboradores hacia su trabajo y también hacia el producto con el que día a día trabajan y se mantienen.

A continuación se describe de manera detallada esta primera herramienta para los clientes puerta a puerta (PAP). Su estructura y el primer ejemplar.

Este boletín está construido según el siguiente esquema de diagramación, que puede ser mejor observado en el Anexo 5:

Grafica 6. Esquema De Diagramación Boletín Empresarial





### 7.2.1. Portada

Con el logo de la empresa Comercial Cava

1. *Artículo central:* En este espacio se incluirán temas de interés para los microempresarios tales como:

- Presentación.
- Liderazgo en ventas
- Ventas a Crédito.
- Capacitación técnica: producto, cuidado de prendas.
- Capacitación técnica: producto, manejo de mercancía.
- El consumidor de nuestro producto. Estudios comportamiento del consumidor a nivel local en la ciudad de Bogotá.
- Comportamiento economía local y del sector económico.
- Manejo de clientes difíciles.
- Manejo de objeciones de los clientes.

- Confianza en el sistema financiero.
- Efectividad y eficiencia en cobranza.

Es de anotar que en el primer ejemplar no se incluye un artículo como tal, en su lugar se hace una presentación del boletín, y se invita a todos los que lleguen a tener acceso a él a participar de esta iniciativa; por los medios que consideren convenientes y que pone a su disposición.

2. *Reflexión:* Se trata de un pequeño texto alusivo a reflexiones de la vida diaria, enmarcando esta reflexión en un contexto de desarrollo humano y crecimiento personal.
3. *Imágenes y / o fotos relativa a la actividad de Comercial Cava.*
4. *Tabla contenido del Boletín.*
5. *Misceláneos: Caricatura / Fechas de eventos de capacitación (Cámara de Comercio, Bogotá Emprender – Alcaldía “programas de emprendimiento empresarial y el Sena).*

#### **7.2.2. Contraportada**

6. *Creciendo juntos:* Espacio dedicado al crecimiento a nivel personal e incluso familiar, con temas referentes a relaciones personales mas allá de lo laboral y comercial, tomando en cuenta que se trata también de llegar a personas que desarrollando una labor comercial, también tienen áreas de tipo íntimos y familiar que pueden verse apoyadas desde esta iniciativa. En dicho espacio se incluyen temas como:

- Los años que pasan.
- Continuación de los años que pasan.
- Autoestima y trabajo.
- Organización del tiempo.
- Manejo del dinero.
- Proyecto de vida.
- Creciendo en familia.
- Parejas felices.
- Hijos adolescentes.
- Presentación personal y su impacto en las ventas, entre otros.

7. *Zona de compromisos:* Espacio ofrecido a los lectores para establecer de una manera y personal compromisos relativos a esferas individuales, personales, familiares, laborales y de comunidad, donde encuentren recursos que permitan disponerse a asumir compromisos en la vida cotidiana en la esferas antes mencionadas. El espacio sugiere temas referentes a compromisos individuales:

- Hacia sí mismo.
- Hacia el trabajo.
- Hacia mi equipo de trabajo.
- Hacia mis superiores.
- Hacia mi pareja.
- Hacia mis hijos y mi familia.
- Hacia mi ciudad, entre otros.

8. *Acceso a los clientes.* Dada la amplia tipología de clientes, este espacio se dedica a todos ellos y la mejor manera en que los vendedores y cobradores de los clientes minoristas PAP pueden acceder a ellos con el ánimo de lograr espacios de mejoramiento de la gestión comercial. Aunque los vendedores conocen de manejo de clientes la intencionalidad es lograr que llegue a ellos actualizaciones de diferentes estudios de comportamiento del consumidor, incluso en un ámbito mucho más local como lo es la ciudad de Bogotá.

Temáticas como las que siguen serán abordadas.

*¿Qué tipo de clientes existen?*

Clasificación 1: Tipo de Personalidad: (Introvertidos, Extrovertidos, Combinado)

Clasificación 2: Orientación Gente o Tarea; Orientado a la Tarea y su ejecución; Orientado a la gente y su desempeño; Orientado a la Gente y su apoyo; Orientado a la Tarea y sus resultados

Clasificación 3: Estilo Trabajo y Actuación: Gente Directa, Gente Extrovertida, Gente Pacífica, Gente Estructurada.

Clasificación 4: Comportamiento: Clientes Agresivos (Agresivo, Quejador, Dominante, Grosero); Clientes Arrogantes: (Arrogante, Orgullosa, Sabelotodo y Criticón) Clientes Comunicativos: (Comunicativo, Charlatán, Preguntón,

Simpático); Clientes Inseguros: (Inseguro, Miedoso, Tímido, Callado).

Clasificación 5: Rasgos: Clientes rutinarios; Clientes amistosos – amables; Clientes silenciosos; Clientes negativos; Clientes positivos; Clientes indecisos – vacilantes; Clientes desconfiados; Clientes agresivos Chistes y Reflexiones Curiosas: Espacio de distracción en el Boletín

**Anotaciones:** Con el boletín solo se da un primer paso, para abrir una posibilidad para este grupo particular de trabajadores del sector comercial al detal, por lo que se deja abierta la invitación para que a través de correo electrónico, teléfono, fax o incluso personalmente hagan llegar sus aportes para el boletín e involucrar su actividad diaria como una forma de retroalimentarse unos a otros, con la intención de sensibilizar los grupos de trabajo, con pequeñas herramientas en desarrollo y crecimiento a nivel tanto personal como laboral.

## 8. TABULACION, RESULTADOS Y ANALISIS ENCUESTA

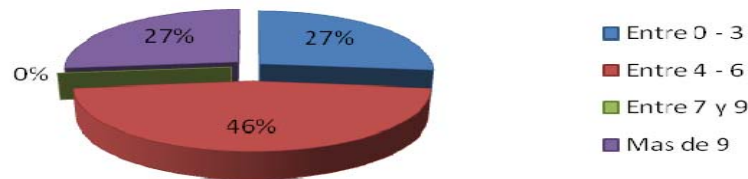
Los originales de las encuestas se adjuntan en el Anexo 6 y su tabulación en el CD 1 archivo Tabulación.

### 1. *Hace cuanto tiempo adquiere para su negocio nuestros productos de Comercial Cava?*

Tabla 13. Antigüedad de Clientes

Entre 0 - 3	Entre 4 - 6	Entre 7 y 9	Más de 9	Total Encuestas
Años				
8	14	0	8	30

Grafica 7. Porcentaje Antigüedad De Clientes



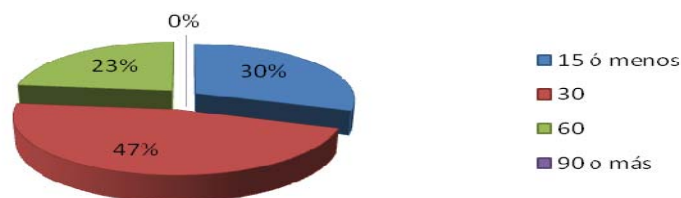
Del total de la muestra el 46% afirma adquirir los productos de Comercial Cava desde hace 4 a 6 años, al ser indagados se obtuvieron respuestas como el reconocer una relación comercial con el Propietario desde tiempo previo a constituir la empresa como manufactura, pues en sus inicios la empresa fue netamente comercializadora de productos similares. Un porcentaje de 27% afirmó conocer y comprar estos productos de mucho tiempo atrás, superior a 9 años, dándole mayor importancia a la labor realizada de años anteriores. Mientras que el restante 27% COMPRA los productos desde hace 3 años o menos.

### 2. *Con que frecuencia adquiere los productos de Comercial Cava?*

Tabla14. Frecuencia De Compra

15 ó menos	30	60	90 o más	Total Encuestas
Días				
9	14	7	0	30

Grafica 8. Porcentaje de frecuencia de compra



Este ítem permitió evaluar la frecuencia de la conducta de recompra que en términos generales fue inferior o igual a 60 días. El mayor porcentaje en cuanto a la frecuencia de recompra es del 46,66% que son los clientes que manifestaron que compran mensualmente. El 30% afirma realizar sus compras con un lapso de tiempo de 15 días o menos; el restante 23 % compra con lapsos superiores o iguales a 60 días.

3. Como califica de 1 a 5 el grado de satisfacción que obtiene con nuestros productos y servicios, en cada uno de los siguientes aspectos (Donde 5 es excelente y 1 es mala).

Tabla 15. Grado De Satisfacción Productos Y Servicios.

ITEM/ CALIFICACION	1	2	3	4	5
Calidad Producto	0	0	2	9	19
Precio	0	3	6	15	6
Atención y servicio recibido	0	0	9	5	16
Cumplimiento en la entrega	0	2	7	12	9
Asesoría y capacitación recibida	6	6	14	4	0
Nivel de Experiencia	0	0	3	12	15
Servicio Postventa	8	7	11	3	1

a. Calidad del Producto: Del total de la muestra un 63.3% afirmo que la calidad de los productos manufacturados es excelente; lo cual es un aspecto muy importante puesto que en su mayoría los clientes venden bajo la modalidad de crédito personal, lo que hace imprescindible trabajar con un producto de excelente calidad pues de su durabilidad (lo cual quiere decir que pasado un lapso de tiempo de aproximadamente 1 año el producto no pierda sus características decorativas), depende el recaudo de cartera puntual. Un 30 % del total de la muestra calificó este ítem con 4 lo cual muestra que un 93 % del total está satisfecho con la calidad que mantiene el producto.



b. Precio: Un 50 % de los encuestados vincularon el aspecto precio con la calidad del mismo, aduciendo que aunque el precio es alto, la calidad del producto es proporcional a dicho precio. El restante 50 % se distribuyó de la siguiente manera. Un 10% de esta muestra muestra una abierta inconformidad con los precios, aprovechando la oportunidad para solicitar una disminución de ellos, así como también un 20% lo ubicó en un punto neutro donde si es necesario le solicitaría producto a la competencia para balancear el alto precio que le ofrece Comercial Cava. El 20% restante califica como excelente el precio siempre condicionando esta calificación al sostenimiento de la calidad de los productos.

c. Atención y Servicio Recibido: Del total de los encuestados un 53.3 % afirma que Comercial Cava ofrece un muy buen servicio y se sienten satisfechos con la atención que se les brinda; sin embargo un porcentaje que llamó la atención y que probablemente no se esperaba en estos resultados fue la obtención de un 30 % de clientes inconformes con la atención, explicando específicamente la demora en los despachos y la inmediata necesidad de mejorar este aspecto, pues pone en riesgo alto de pérdida de clientes. En este aspecto aparece la variable *DESGASTE OPERATIVO*, pues la mayoría de los encuestados que manifestaron este descontento lo vincularon directamente con los incumplimientos con los encargos especiales; mas no en los despachos regulares. Sin embargo si es claro que este es un aspecto a mejorar de manera urgente.

d. Cumplimiento en la entrega: se encontró que un 70 % de la muestra mostró una satisfacción alta respecto a este ítem, ya que está relacionado con los despachos regulares de los cuales ya se hizo referencia. El restante 30% consideró que este aspecto debe mejorar.

e. Asesoría y Capacitación Recibida: En términos generales los encuestados se mostraron inconformes con este aspecto pues un 86% manifestó que no se cubre este aspecto en cuanto a asesoramiento. Se pudo obtener información útil para dos diferentes propósitos: en primer lugar se pudo establecer que aspectos técnicos de cuidado básico con respecto al producto mismo y el mercado objetivo en el cual se mueven los clientes no están siendo atendidas. Y en segundo lugar los clientes no reciben información adicional, de fuente alguna, acerca de los insumos y materiales (telas) usados para la manufactura; lo cual quiere decir, que los proveedores de Telas e Insumos de Comercial Cava ofrecen información acerca del cuidado de telas e información debería ser multiplicada ya que puede ser de gran utilidad para los vendedores Puerta a Puerta (PAP). Porque son argumentos de venta que facilitan su labor, además de capturar más clientes y da la posibilidad de tenerlos más satisfechos al recibir no solo un producto sino también asesoría para su cuidado y mantenimiento. De otro lado aspectos como mejoramiento de ventas, temas de desarrollo y crecimiento personal, tampoco son abordados, y se hizo manifiesta la necesidad de empezar a dar respuesta a este aspecto.

f. Nivel de Experiencia: El 90% de los encuestados afirmó que el nivel de experiencia hacia el sector, la línea y los productos es altamente satisfactoria, y que se trata de una labor que no ha sido improvisada a lo largo del tiempo; sino que por el contrario se ha venido construyendo un camino con la intención de aprender y redundar eso en los clientes y no solo hacia el crecimiento unilateral del negocio. Se manifestaron satisfechos con las habilidades de ventas de las personas que les atienden y con las que tienen contacto.

g. Servicio Postventa: Este aspecto también se manifestó como una oportunidad de mejoramiento, pues con un 86.66% se afirma insatisfacción con la frecuencia de contacto, seguimiento y mantenimiento de clientes. Lo que puso en evidencia la alta centralización de la gestión comercial en una sola persona, lo que muestra un riesgo para la empresa, porque esta centralización, interrumpe la comunicación con los clientes, y estos vacíos impiden dar pronta y oportuna respuesta a las solicitudes de los clientes. Inclusive se dio la oportunidad de indagar la posibilidad de delegar el seguimiento de clientes a otros colaboradores a los que los encuestados se manifestaron de acuerdo en aras de mejorar la comunicación.

4. *En comparación con otros productos similares en el mercado, como califica los de Comercial Cava, en cada uno de los siguientes aspectos? (Donde 5 es muy superior y 1 es muy inferior).*

Esta pregunta tenía como objetivo establecer una comparación de los productos de Comercial Cava frente a productos similares que existen en el mercado, es decir la competencia.

Tabla 16. Grado De Satisfacción Productos Y Servicios Comparado Con La Competencia

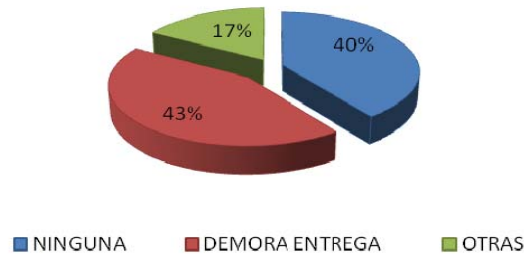
ITEM/ CALIFICACION	1	2	3	4	5
Calidad Producto	0	0	1	9	20
Precio	0	5	6	13	6
Atención y servicio recibido	0	0	9	12	9
Cumplimiento en la entrega	0	5	18	7	0
Asesoría y capacitación recibida	5	6	14	4	1
Nivel de Experiencia	0	0	7	6	17
Servicio Postventa	0	7	14	9	0

a. Calidad Producto: Nuevamente aparece la calidad del producto como una de las fortalezas importantes a mantener. Un total de 96.6% se muestra muy satisfecho con la calidad del producto frente a productos similares disponibles en el mercado.

- b. Precio: Frente a la competencia también se confirmó que frente a la competencia, Comercial Cava tiene precios altos, pero también de manera reiterada se aduce que la calidad del producto sostiene la diferencia de precios. Un 63% califica este ítem como precios superiores.
- c. Atención y Servicio recibido: Un 70 % afirma que Comercial Cava tiene un buen desempeño frente a la competencia ya que hicieron referencias muy valiosas en este aspecto, como por ejemplo que la amabilidad y gentileza como son atendidos por todos los colaboradores de la empresa no la encuentran con otros proveedores. Este resultado fue algo sorprendente pues no se habían considerado entre las posibilidades de la hipótesis de trabajo.
- d. Cumplimiento en la entrega: La conclusión en este ítem es que tanto la competencia como Comercial Cava están en mora de mejoramiento. Desde la empresa, se puede afirmar que esta es a todas luces una muy buena oportunidad de mejoramiento y que se está en mora de aprovechar un vacío que existe en el mercado. Un 76% afirma que tanto la competencia como Comercial Cava tiene dificultades para cumplir con los despachos comprometidos.
- e. Asesoría y Capacitación Recibida: Este ítem y de manera similar al anterior muestra claramente una deficiencia general, un 83 % manifiesta inconformidad respecto a este aspecto, lo cual quiere decir que tanto la competencia como Comercial Cava está desaprovechando un vacío en el que se encuentra una buena oportunidad para mejorar las relaciones con los clientes y fortalecer los vínculos comerciales.
- f. Nivel de Experiencia: Frente a la competencia Comercial Cava se mostró que un 76% de los encuestados califican este ítem de manera satisfactoria lo cual significa que frente a la competencia más inmediata Comercial Cava, goza de un buen grado de credibilidad y confianza en virtud del tiempo de experiencia que lleva en el mercado. Este es entonces un aspecto visto como una fortaleza para el negocio.
- g. Servicio Postventa: Parece ser que este ítem muestra también un vacío en relación con los clientes, tanto la competencia como Comercial Cava desatienden de manera significativa el seguimiento cuidadoso de sus clientes; en lo que respecta a Comercial Cava se encontró que la centralización de funciones y la imposibilidad de delegarlas es lo que está generando dificultades en cuanto este aspecto.

5. *Que dificultades ha tenido con Comercial Cava:*

Grafica 9. Dificultades Con Comercial Cava

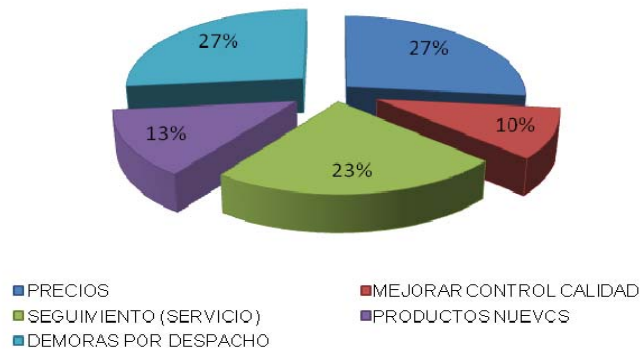


Nuevamente el aspecto que más mencionan los clientes es la demora en las entregas, un total de 43.3%; mientras que un 40% manifestó no haber experimentado dificultad alguna con respecto a los productos y el servicio ofrecido por Comercial Cava y un 17% manifiesta entre otras razones de relevancia como es mejorar los controles de calidad, que exista un contacto permanente con ellos como clientes y que cuando se realiza una solicitud puntual y especial por parte de los clientes si no se pueden atender, no dilatar la respuesta del proceso.

Dentro de las razones para estas manifestaciones cabe anotar que se confirma el riesgo de la excesiva de centralización de funciones y actividades bajo un solo mando.

6. *Cuál es el aspecto que usted considera es importante Modificar ó Mejorar respecto a la atención que recibe por parte de Comercial Cava?*

Grafica 10. Aspectos A Modificar O Mejorar



Un 27% de la muestra aduce que el aspecto que debe modificarse es el precio de los productos, es importante mencionar que muchos de los encuestados vieron la oportunidad de solicitar disminución de los precios durante la ejecución del formulario de encuesta; pero también a su vez reconocieron que es imprescindible no desmejorar la calidad del producto, con lo que muchos de ellos justificaron el precio.

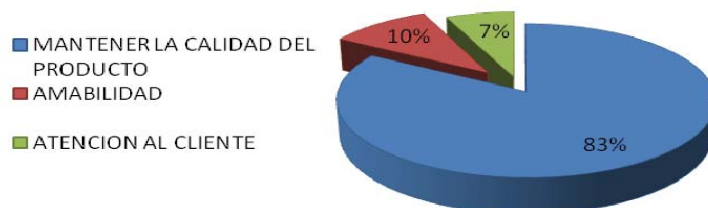
Un porcentaje similar (27%) tuvo una oportunidad clara para solicitar un ostensible mejoramiento con respecto al cumplimiento en las entregas, siendo este el aspecto que más está presionando el mejoramiento continuo.

Un 23% afirmó que el aspecto a mejorar es el seguimiento y servicio de postventa pues la percepción general es que solo el contacto principal (Gerente General) es quien ejecuta esta función.

Un 13% considero que es bien importante la innovación de productos y la ampliación del portafolio, porque parece ser que la línea de hogar tiene tendencia a estancarse y ni la competencia ni Comercial Cava ofrecen productos innovadores que marquen la diferencia. El 10% restante afirma que es importante mantener en monitoreo constante el Control de Calidad, para evitar devolución por imperfecciones en la manufactura de las diferentes referencias.

7. *Cuál es el aspecto que usted considera que se debe Mantener respecto a la atención que recibe por parte de Comercial Cava?*

Grafica 11. Aspectos A Mantener O Conservar

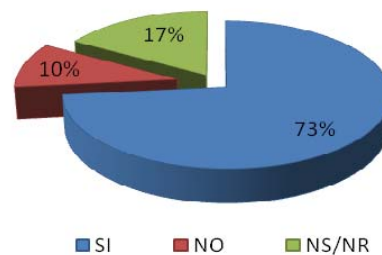


Un 83% del total de la muestra afirma que definitivamente la calidad del producto es el aspecto que no se debe perder, ni poner en entredicho, porque es proporcional al precio de costo, y además es lo que permite que a su vez los clientes comercialicen los productos con un buen porcentaje de rentabilidad, pues hay que recordar que se trata de minoristas de ventas Puerta a puerta (PAP) en modalidad de crédito personal.

Un 6.66% afirma que la atención que recibe de parte del equipo de colaboradores es un aspecto positivo que se debe mantener; para ello, Comercial Cava ha definido dentro de sus políticas de trabajo y principio fundamental de las actividades comerciales es que todos y cada uno de las personas que laboran allí, deben lograr ofrecer un excelente servicio, pues para todos es claro que son los clientes los que han permitido el crecimiento sostenido y solido que el negocio ha mostrado en los últimos tres años. Este aspecto se complementa con un 10% que mostro satisfacción con la amabilidad con que son atendidos en el negocio.

8. *Usted recomendaría los productos de Comercial Cava? (Cubrelechos, Sabanas, Cobijas, Toallas, almohadas... Etc.)?*

Grafica 12. Recomendación De Productos



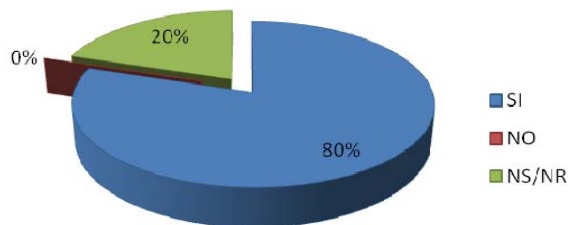
Un 73.33% afirmo que los productos manufacturados por Comercial Cava son dignos de confianza al punto que son productos recomendados no solo para los clientes de su propia base, sino inclusive para colegas y competidores que desarrollan una actividad similar. Es importante anotar que dentro de los mismos grupos de trabajo de los clientes han surgido quienes a su vez se independizan y deciden emprender la aventura de un negocio similar pero de manera autónoma e independiente. Adicional a ello hubo explicaciones como la utilidad de los productos, por su doble condición de artículo decorativo y útil para los clientes. Un aspecto que sobresalió en esta pregunta es que Comercial Cava es uno de los pocos proveedores que sí asume y cumple con la garantía inherente a los insumos y confección de los productos. Los encuestados manifestaron que Comercial Cava da respuesta positiva a sus reclamos. Situación que no sucede con otros proveedores; este aspecto es bien importante para los minoristas PAP pues trabajan con un alto riesgo de pérdidas, dada la mecánica de trabajo que utilizan.

Un 16% respondió no sabe / no responde, pues prefirieron no emitir respuesta alguna ya que hacerlo es visto como un compromiso pues respuesta al parecer implica “obligarse a consumir con un proveedor particular” y afirman que en cualquier momento tienen que recurrir a cualquiera de ellos y prefieren tener siempre abierta esa posibilidad.

Finalmente un 1% muestra descontento pues ha experimentado la falta de stock y disponibilidad de mercancía; lo cual coincidiría con la demora en los despachos de la cual se quejaron los clientes.

### 9. Para usted Comercial Cava ofrece productos competitivos?

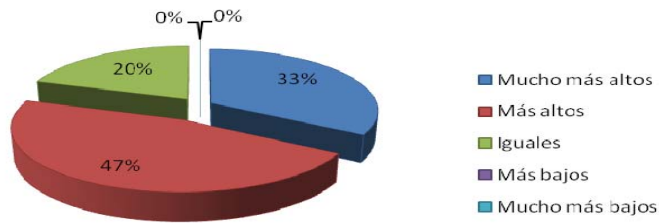
Grafica 13. Opinión De Productos - Competitividad



Un 80% afirmó que los productos manufacturados y comercializados por la empresa son productos sinónimo de respaldo para los clientes que son minoristas distribuidores, en particular los PAP por las razones explicadas anteriormente, los productos deben ser lo suficientemente buenas para garantizar el pago total de ellos por aproximadamente 4 a 5 meses, tiempo durante el cual son sometidos no solo al uso regular y normal de ellos sino también incluso a condiciones extremas de lavado y uso. Se dio un fenómeno parecido a la pregunta anterior en el que un porcentaje del 20% prefiere no dar una respuesta concisa, bajo el argumento de que siendo los productos de excelente calidad prefieren no comprometerse con una respuesta única y con ello obligarse a adquirir productos.

### 10. Considera usted que los precios de los productos de Comercial Cava, frente a la competencia son:

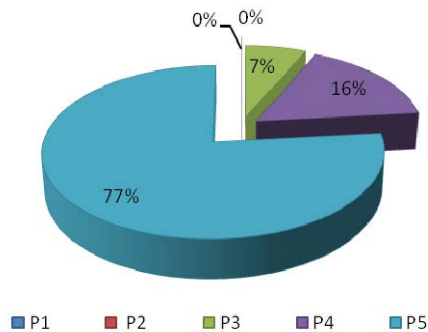
Grafica 14. Opinión precios frente a la competencia



Un 46.66% afirma que los precios de referencia son mucho más altos que los precios de la competencia, lo que confirma también un 33.33% que afirma que son altos, sin embargo vuelve a ser reiterado el vínculo inmediato con la calidad del producto. Es solamente este aspecto lo que justifica la compra del producto.

11. De 1 a 5, que tanta probabilidad hay que usted siga comprando a Comercial Cava. (Donde 5 es altamente probable y 1 nada probable).

Grafica 15. Probabilidad De Recompra



Del total de la muestra un 93.33% confirma su intención de comprar de nuevo productos de la empresa lo que necesariamente implica una alta responsabilidad pues compromete el negocio con un mejoramiento continuo de atención y servicio. Adicionalmente dentro de las conversaciones tenidas a cuenta de la ejecución del formato de la encuesta se pudo establecer diferentes ideas alrededor del negocio y que son complementarios a la gestión comercial.

En el último aparte del formulario se dejó un espacio dedicado a que los clientes manifestaran cualquier comentario que les pareciese relevante en



relación con la gestión y relación comercial, de ello se desprendieron varios aspectos como los que se relatan a continuación.

Hay una necesidad manifiesta por generar espacios para diseños de productos novedosos y por ende ser innovadores. Afirmaron tener necesidad de mayor asesoramiento y / o capacitación técnica en cuidado de telas y demás insumos de los productos. Se hizo especial énfasis en el mejoramiento en los demoras de despachos. Manifestaron interés por abrir espacios de reflexión para los equipos de trabajo, así como también como microempresarios conocer suficiente y ampliamente a sus propios clientes.

## 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al finalizar esta investigación se retoman los objetivos con los que se fundamentó este estudio.

### **Conclusión al Objetivo General**

- ***Implementar un proyecto de CRM en una microempresa textil (COMERCIAL CAVA) con el fin de fortalecer su estrategia comercial.***

Al cabo de todas las actividades realizadas como parte de esta investigación, se llegó a la conclusión que una estrategia de CRM para una microempresa como COMERCIAL CAVA, es un proyecto adecuado para implementar en aras de generar crecimiento. Sin embargo fue evidente que la organización de la empresa es insuficiente para iniciar de manera inmediata con la Herramienta elegida. Mientras tanto se seguirá trabajando con las herramientas que se desarrollaron durante la ejecución de este trabajo.

Desde el marco teórico, los hallazgos de la evaluación de satisfacción de clientes, la recopilación de toda la información disponible de cada uno de ellos, y revisando en detalle los requisitos de la estrategia CRM, es claro que la empresa debe continuar recopilando la información y generando conocimiento a partir de ella.

- Se recomienda que COMERCIAL CAVA sistematice por completo la información de los clientes actuales, considerando inclusive hacerlo de una manera básica en Excel, como se viene haciendo desde el inicio de la investigación y a futuro utilizar el software gratuito SUGAR OPENSOURCE
- Se requiere la creación y utilización de mecanismos de inscripción de clientes, mediante el cumplimiento de requisitos mínimos de registro, donde se incluya referenciación y acuerdos de negociación, e incluirlos inmediatamente en el sistema para evitar que la información se pierda.

La empresa ha dado un viraje interesante, se consolidó la necesidad de dejar de ser una microempresa enfocada en el producto para pasar a ser una empresa enfocada en los clientes, donde la base de todo está en el conocimiento de ellos.

### **Conclusiones Objetivos Específicos**

- ***Construir y complementar la base de datos de los clientes actuales de COMERCIAL CAVA***

Se concluye en este aspecto que la empresa a partir de esta investigación cuenta con datos importantes acerca de sus clientes, y que para continuar

con la estrategia de CRM se debe seguir profundizando en el conocimiento de cada uno de ellos, para poder clasificarlos como se ya se realizó con los actuales. Por ende es un factor clave que la base de datos siga siendo complementada para el conocimiento general de los colaboradores de la empresa.

En este aspecto se evidenció la excesiva centralización de funciones y procesos a cargo de una sola persona, que para este caso es la Gerencia General; con ello se quiere decir que la información la posee un solo funcionario, mientras que al resto de los colaboradores no les llega, por lo que en más de una ocasión se ha dejado de atender y dar respuesta oportuna a los clientes por desconocimiento de sus peticiones. Es fundamental que la información mantenga un flujo constante para mejorar este aspecto.

Un logro importante en la ampliación del conocimiento de los clientes fue que por ejemplo se pudieron establecer preferencias por productos específicos, exteriorizar los índices de rotación de cartera, con el fin de optimizar su recaudo; comportamiento de ventas de un año a otro, etc.

- ***Identificar las características únicas de los clientes actuales de la empresa, a través del uso del software, con el fin de diseñar un sistema de calificación de clientes.***

Un hallazgo importante de esta investigación es que se logra identificar los comportamientos de los clientes a la luz de cuatro variables analizadas: Rotación de Cartera, Desgaste Operativo, Potencial de Crecimiento y Comportamiento en Ventas. De dicho análisis se obtuvieron resultados tales como:

En la variable Rotación de Cartera, se pudo establecer el término de días en los que los clientes están cancelando sus obligaciones. Se destaca que algunos con un buen indicador de cartera no están recibiendo la atención merecida, y al mismo tiempo se está siendo insistente y reiterativo en el servicio y atención siempre a los mismos. Se recomienda entonces descentralizar la gestión comercial con el fin de darles cabida a los clientes que pueden dar muy buenos resultados y para los que es necesario generar estrategias diferenciales. De hecho este es uno de los principios de la estrategia CRM: tratamiento diferencial para clientes individualizados.

Con respecto a la variable Desgaste Operativo, se concluye que los clientes que mayor desgaste le generan al sistema, son justamente los que presentan muy altos índices de rotación de cartera, lo que afecta el funcionamiento del ciclo de producción.

Sin embargo la empresa debe estar en la capacidad de dar respuesta a todos los requerimientos de todos los clientes; en especial los que rotan la cartera rápidamente, como un mecanismo para incentivarlos

Por otro lado con aquellos que además de producir desgaste, no rotan rápidamente la cartera, se debe usar una estrategia de mayor presión y de manera inmediata, para mejorarla sustancialmente. Esta variable se cruzó con un hallazgo hecho en la encuesta, el cual es un aspecto que COMERCIAL CAVA debe mejorar de manera ostensible y es la demora en los despachos, en particular los “Encargos Especiales”.

Se encontró un interesante cruce entre la variable Potencial de Crecimiento y la variable Ventas, mientras que la primera se calificó desde la percepción, la segunda se analizó desde los datos reales obtenidos; así, se revelaron cuales son los clientes con mejor perspectiva en sus negocios ya que coinciden una alta calificación en Potencial de Crecimiento con un aumento en las ventas que se realizaron a ellos. Adicionalmente se hizo un análisis desde dos visiones. En primer lugar los clientes que muestran un decrecimiento en sus compras, deben ser monitoreados de cerca, ya que un descenso importante puede ser la evidencia de malos manejos internos y riesgo de no pago de las obligaciones a futuro. Con este hallazgo se recomienda optimizar el recaudo de cartera de manera inmediata como se ha mencionando anteriormente, para prevenir la posibilidad de pérdida de dinero y también del cliente. En segundo lugar, aquellos clientes que muestran un incremento evidente en estas variables, probablemente cuentan con un negocio sólido, donde COMERCIAL CAVA debe enfocar sus esfuerzos para incentivar a que estos crezcan y se solidifiquen. Aplicando la premisa de una empresa bajo el concepto GANA – GANA.

Una vez calificados los clientes, se realizó el escalafón y tipología de clientes para COMERCIAL CAVA. De donde se obtiene la segmentación Tipo A, B y C, las cuales se describen a continuación:

#### *Cientes Tipo A:*

Microempresarios con un excelente comportamiento en ventas y en Rotación de Cartera, puesto que cumplen con los acuerdos comerciales y sus compras muestran crecimiento constante. Sobre la variable Potencial de Crecimiento se observa solidez en sus negocios por lo que se pueden considerar clientes confiables y con un bajo riesgo de quiebra. Para el tema de Desgaste Operativo son microempresas que exigen del sistema, atención y servicio constante que deben ser considerados como prioridad para la empresa.

### *Clientes Tipo B*

Microempresarios cuyo comportamiento comercial es diferente, por cuanto su Rotación de Cartera es más fluctuante, y ameritan un mayor monitoreo respecto a sus obligaciones, así como también su frecuencia de compra es menos constante. Suelen ser clientes que generan un mayor Desgaste Operativo y exigen de todo el ciclo de producción un esfuerzo adicional. Puede observarse una interesante tendencia al crecimiento, pero también comportamientos volubles que deben ser tenidos en cuenta, por ejemplo: Interrupciones en sus actividades sin justificación, compras en plazos no habituales, entre otras.

### *Clientes Tipo C*

Estos minoristas tienen una Rotación de Cartera más riesgosa; como también frecuencias de recompra más amplias. Generan un bajo Desgaste Operativo, puesto que su comportamiento comercial es más lento y suelen ser clientes de poco tamaño que ameritan un constante seguimiento y mantenimiento en cuanto al pago de sus obligaciones. Su crecimiento es inconstante, por lo que requiere un control en cuanto a órdenes de pedido y despacho; No son los clientes con mayor prioridad para la empresa sin decir que no se vayan a atender.

Esta segmentación es el argumento base para la descentralización de funciones y lograr una estrategia diferencial respecto al manejo de los clientes, donde en el plan de acción propuesto se mencionan las estrategias para cada uno de estos segmentos.

- ***Ofrecer a los clientes con características de microempresa, herramientas para capacitar y motivar a sus fuerzas de ventas, con la finalidad de fortalecer sus ventas lo que a su vez incrementaría las ventas de COMERCIAL CAVA.***

Los clientes de Comercial Cava, que son microempresarios necesitan recibir herramientas para el manejo de su personal de ventas y cobranzas. De hecho esta fue una de las hipótesis que se confirmó, porque los encuestados afirman que recibir este tipo de información da soporte y apoyo, que es de utilidad, para el acercamiento a sus equipos de trabajo y por ende a sus propios clientes.

En principio la herramienta que se implementará es un boletín del cual su descripción se detalló en el capítulo de hallazgos de esta investigación. Con este lo que se busca es un mecanismo de acercamiento y soporte para los clientes. Esta será una de las primeras actividades a ejecutar, sin embargo se concluye que lo realmente importante es hacer una redefinición de la

oferta de valor, basada en la importancia que tiene cada segmento para la empresa y en las diferentes necesidades de los microempresarios.

En cuanto a la oferta de Valor, por ejemplo fue posible establecer para cada segmento diferentes posibilidades:

- Con los clientes tipo A se detectan necesidades de acompañamiento para los equipos de trabajo de los clientes, soporte técnico en labores de capacitación específica en ventas y recaudo de cartera, con el ánimo de mejorar productividad. Se puede considerar un acercamiento no solo personal sino a través de otro tipo de canales como correo electrónico, teléfono, material impreso, entre otros.
- Respecto a los clientes tipo B, que tienen grupos de trabajo de menores dimensiones pueden verse apoyados en temas de manejo administrativo, finanzas personales e incluso manejo efectivo del tiempo.
- Los clientes tipo C probablemente no ameriten actividades adicionales, aunque no se descarta soporte a nivel técnico en particular sobre manejo de mercancía y cuidado de productos.
- A través de la encuesta se revelaron otras necesidades que también se pueden contemplar para ser incluidas dentro del boletín, como asesoría técnica del producto, asesoría educativa y motivacional con respecto a los equipos de trabajo, acciones reflexivas alrededor del quehacer laboral y personal. De hecho durante la ejecución de la encuesta fue posible sostener con cada cliente un intercambio de contenidos que permitieron ahondar en diferentes aspectos que debía mejorar Comercial Cava.

Como comentario final se quiere hacer énfasis en que esta investigación no es únicamente el cumplimiento de un requisito por cumplir de frente a la Universidad. Comercial Cava es un negocio real y en plena operación; lo que quiere decir que como empresarios se tiene una alta co-responsabilidad: con los clientes mismos, pero mayor aún es el compromiso con todas y cada una de las personas que pertenecen al equipo de trabajo, pues su sostenimiento depende de la solidez que demuestre la empresa, solidez que se va a ir logrando con la implementación de CRM.

Ahora bien este proyecto planteó una pregunta de investigación:

**¿Qué efecto tendrá Implementar una estrategia de CRM en una microempresa manufacturera del sector textil (COMERCIAL CAVA) en el fortalecimiento de su estrategia comercial?**

A lo que se encuentra la siguiente respuesta:

Implementar el CRM en una microempresa textil como lo es Comercial Cava tendrá un efecto positivo, se puede incluso afirmar que mediante el uso de esta estrategia se fortalecerá la gestión comercial del negocio. También es cierto que a partir de este estudio se han dado los primeros pasos para dar inicio a esta implementación. Teniendo como finalidad el fortalecimiento de su estrategia comercial, el giro más importante se fundamenta en un cambio de filosofía y cultura organizacional y sin dejar de considerar el producto, el negocio debe enfocarse más en sus clientes. La empresa empieza a tomar un rumbo distinto pues se cambia la perspectiva del negocio y del quehacer de cada una de las personas que conforman el equipo de trabajo.

Este se puede definir como un trabajo enriquecedor y de gran impacto, puesto que trasciende el cumplimiento de un requisito académico por parte de la subgerencia administrativa como es la terminación del curso de la especialización sino que ofreció herramientas y recursos sobre los cuales se reconstruye la base de datos de clientes, se conocieron, se segmentaron y se sugiere un plan de acción para redefinir la oferta de valor dependiendo de la segmentación realizada para buscar el crecimiento conjunto de todos siempre bajo un concepto GANA - GANA.

Una vez se ha dado respuesta a los objetivos de esta investigación a continuación se relatan conclusiones que generan revisiones urgentes y prioritarias para COMERCIAL CAVA.

- Respecto al uso de nuevos canales se evidenció la necesidad del uso de las posibilidades que da la tecnología para ampliar las actividades comerciales, generando estrategias de conquista de clientes nuevos a través del comercio electrónico, construcción de una página web, ya que es fundamental no quedarse atrás respecto al vertiginoso movimiento del comercio virtual.
- Dentro de los hallazgos se observó la necesidad de mejorar aspectos que en principio no se consideraron, tales como la urgente necesidad de organizar los temas logísticos en cuanto a los tiempos de entrega y despachos, y lograr una pronta respuesta a los requerimientos de los clientes, por lo que es relevante levantar procesos estandarizados e indicadores de gestión tanto en producción, logística, comercial y administrativo.
- También se evidencia la necesidad de contar con una clara descripción de cargos y funciones en la empresa-
- Definir una estrategia del Servicio postventa, donde exista un mayor seguimiento y acompañamiento con los clientes, que puede ser abarcado mediante el uso de la información del CRM y basados en la segmentación.

- Como un efecto de este estudio ya no se toman decisiones basadas en percepciones, o al buen parecer de un funcionario en particular, sino que se analiza la información que se tiene de los clientes, desde la referenciación para aceptarlo, pasando por las preferencias de compra hasta el análisis del valor que tienen para la empresa.
  
- Es un hecho que la implementación de la estrategia de CRM ya dio sus primeros pasos y es muy importante alimentar el sistema para mantener al día la información, pues es la única forma en que se puede dar respuesta a los clientes, y también se le dará sentido a los objetivos y metas del negocio.



## 10. PLAN DE ACCION

Se desprenden de esta investigación diferentes posibilidades para continuar con este ejercicio y lograr los mejores resultados.

El escalafón de clientes permite pensar en un quehacer diferente respecto al manejo de clientes, que es uno de los fundamentos del CRM; por ello se sugieren algunas estrategias para mejorar la relación con cada unos de ellos según su tipología.

### *Estrategia Clientes Tipo A*

Deben continuar siendo atendidos por el Gerente General, pues es en quien confían plenamente y en quien depositan sus expectativas. Es importante definir para ellos unos lineamientos claros, respecto a políticas de precios y descuentos por pronto pago e incentivos por la excelencia en el comportamiento comercial. Deben ser prioridad para la empresa durante el planeamiento de campañas y productos especiales, así como también el traslado de beneficios de los proveedores de la empresa a ellos; como es el caso de promociones por precios bajos en insumos.

Se deben mejorar sustancialmente los tiempos de respuesta, siendo oportunos en las entregas y despachos para estos clientes, lo cual implica mantener un stock de mercancía constante y disponible para satisfacer los requerimientos de estos clientes de manera rápida y oportuna. Abrir canales de comunicación adicionales, para evitar que la comunicación con la empresa se obstaculice y los demás miembros del equipo puedan dar soporte para la atención de ellos. En definitiva son clientes que ameritan atención diferencial y personalizada. Esta atención implica que las solicitudes especiales en producto deben ser atendidas y resueltas eficiente y eficazmente.

En conclusión se recomienda generar una estrategia comercial basada en servicio y fidelización para el manejo de estos clientes pues son los más importantes para la empresa y su crecimiento.

### *Estrategia Clientes Tipo B*

Se podría considerar la posibilidad de delegar a un funcionario distinto al gerente general, la atención y servicio de estos clientes. Deben ser evaluados desde sus cumplimientos de cartera por lo que requieren de monitoreo cercano. COMERCIAL CAVA debe disponer de personal para la atención de ellos, puesto que necesitan de mayor acompañamiento y los canales de comunicación deben ser constantes y abiertos. Dado que tienen potencial de crecimiento interesante, se pueden planear campañas especiales dirigidas a

ellos con precios especiales. Si bien se puede hacer alguna diferencia en su atención su manejo sería menos personalizado, pero igual requieren un mejoramiento de tiempos de respuesta en cuanto a despachos y entregas. Con respecto a solicitudes especiales, se les tendrá en cuenta siempre que éstos no generen pérdidas y / o desperdicio de insumos que se puedan evitar en la empresa.

### *Estrategia Clientes Tipo C*

Estos clientes deben ser evaluados detenidamente en su comportamiento comercial ya que se considera importante mejorar la rotación de cartera para la recuperación de la misma, así como vigilar su real potencial de crecimiento, lo cual implica un constante seguimiento y acompañamiento. Incluso algunos de ellos requieren la evaluación de una probable desafiliación si se llegaran a observar manejos no adecuados y poco compromiso hacia la empresa y las obligaciones que tuvieran con ella, o exigir pago de contado para seguir comercializando los productos de COMERCIAL CAVA.

Se hace necesario abrir canales de comunicación donde se mantenga un contacto permanente con estos clientes y poder tener bajo control la aprobación de pedidos puesto que no se debe incrementar las obligaciones de éstos, hasta tanto no estén al día con cartera.

Se pueden utilizar mecanismos de motivación con este tipo de clientes, tales como promociones relámpago de contado para que tengan mercancía disponible y así eviten incrementar sus obligaciones.

### **Sugerencias generales destinadas al mejoramiento de la gestión comercial**

Fortalecer y ampliar el portafolio y la innovación de productos y llenar vacíos que se presentan en el mercado; como por ejemplo productos dirigidos a segmentos poco contemplados como lo es el de los adolescentes; productos de características especiales, como cubrelechos y colchas ajustables, cortinas lista para su instalación etc. Es necesario anotar que este aspecto debe ser analizado cuidadosamente, pues hay que entrar a costear este nuevo portafolio, de manera tal que la inversión no sea en vano.

Utilización de un catálogo de insumos, para acceder a los clientes nuevos que probablemente desconocen cómo están confeccionados los productos.

La revisión de procesos internos que impactan a los clientes, como la determinación de precios, políticas de descuentos y manejo preferencial, y la

revisión de costos de los productos por referencias específicas. Es muy importante que al interior del negocio haya claridad en estos aspectos y cualquiera otro que afecte de alguna manera la relación con los clientes.

Como parte del negocio se viene pensando en estrategias de crecimiento, una de ellas es la colocación de Punto de Venta Propio. Una posibilidad adicional es el incremento en la producción para acceder a clientela nueva, sin embargo implica la posibilidad de reducir el Servicio de Maquila par darle cabida a dicho incremento en la producción.

Construcción de la Pagina Web para incrementar la posibilidad de acceso rápido a clientes nuevos.

Capacitación y uso de SUGAR OPENSOURCE para continuar con la implementación de CRM en firme y poder hacer una medición de resultados y no quedarse solamente en las ventas y la rotación de cartera.

Un aspecto adicional, es que la empresa debe generar una política clara de manejo de precios, lo que significa crear lineamientos en aspectos tales como, descuentos por pronto pago y manejo de precios especiales.

Este hallazgo no había sido considerado ya que el estudio fue planteado hacia afuera, con la visión del comportamiento de los clientes, y lo que se evidenció en los resultados de la investigación es que la empresa debe mirar alternativamente hacia adentro y afuera. Atender simultáneamente y de manera oportuna las exigencias de los clientes, y no desatender los procesos internos de mejoramiento; para lograr pasar de microempresa a una empresa de tamaño mediano del sector textil.

## BIBLIOGRAFIA

CHIESA DI NIGRI, Cosimos, CRM las cinco pirámides del marketing relacional

Barcelona, Ediciones Deusto, 2005

QUINTERO, Luis Germán, blogdbmycrm.luisgermanquintero. Consultado marzo 2011

<http://www.crmhispano.com/> Artículo consultado marzo 2011

<http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/crm/index.htm>, Artículo consultado marzo 2011

<http://blog.espol.edu.ec/lismabor/2011/01/28/crm/> Artículo consultado marzo 2011

HOYOS, Jesús,

[http://www.jesushoyos.com/crm\\_en\\_latinoamerica/2011/01/la-adopci%C3%B3n-de-crm-para-las-peque%C3%B1as-empresas-pymes.html](http://www.jesushoyos.com/crm_en_latinoamerica/2011/01/la-adopci%C3%B3n-de-crm-para-las-peque%C3%B1as-empresas-pymes.html) Blogspot, artículo consultado marzo 2011

<http://www.slideshare.net/JORGE145/mtodos-de-analisis-financiero-iafic-2010>, artículo consultado marzo 2011

# PRESENTACION

## Y tú que vendes?

Si.. Buenas???

Es para ofrecerle los cubrelechos!

Este boletín es solo una invitación a todos los que les sea útil, a todos los que les resulte interesante o al menos entretenido compartir con los demás su propia experiencia, de trabajo y / o personal, (su familia, sus amigos, el internet) , en fin solo es para consolidar la experiencia que ustedes y nosotros hemos ido recopilando día a día

Y cuando se hace una invitación se informa la dirección para poder llegar, esta es la nuestra: [cavalereria@yahoo.es](mailto:cavalereria@yahoo.es) no dude en dejarnos sus **aportes**, sus experiencias, sus anécdotas con clientes curiosos, difíciles, extraños, pregúntenos por información técnica de los materiales que componen los productos que conforman su portafolio de servicios, cuidado de las prendas, tendencias en moda de hogar. Contenidos importantes como la influencia de los mercados en lo que realmente compran los consumidores. Datos interesantes sobre los consumidores de Bogotá, pues debemos conocer a quien vendemos. Educacion para nuestros clientes, especificaciones tecnicas de las materias primas e insumos de los productos que vendemos.

Esperamos gustosos sus aportes; para que de esta manera pueda hacer de este medio nuevo para comunicarnos. Sus contribuciones son muy importantes pues solo en el campo de trabajo podremos mejorar y conocer cada vez a nuestros clientes.

## BIENVENIDOS

Me levante el lunes para ir el martes a trabajar pero viendo el miércoles que el jueves iba a llover dije el viernes para que voy a ir a trabajar el sábado si el domingo es fiesta.



### Contenido

#### PRESENTACION

Y TU QUE VENDES?	1
EN ESTE MES...	1
LA RISA CURA!	2
QUE SEA UN COMPROMISO	2

#### ESTE MES...



SAN VALENTIN	14 FEB
DIA DEL CONTADOR	01 MAR
DIA DE LA MUJER	08 MAR
DIA DEL LOCUTOR	24 MAR





### APRENDI

A los 5 años aprendí que a los pececitos dorados no les gustaba la gelatina.  
A los 9 aprendí que mi profesora sólo me preguntaba cuando yo no sabía la respuesta.

A los 10 aprendí que era posible estar enamorado de cuatro chicas al mismo tiempo.

A los 12 aprendí que, si tenía problemas en la escuela, los tenía mayores todavía en casa.

A los 13 aprendí que, cuando mi cuarto quedaba del modo que yo quería, mi madre me mandaba a ordenarlo.

A los 15 aprendí que no debía descargar mis frustraciones en mi hermano menor, porque mi padre tenía frustraciones

mayores y la mano más pesada.

A los 20 aprendí que los grandes problemas siempre empiezan pequeños.

A los 25 aprendí que nunca debía elogiar la comida de mi madre, cuando estaba comiendo algo preparado por mi mujer.

A los 28 aprendí que se puede hacer, en un instante, algo que te va a hacer doler la cabeza la vida entera.

A los 30 aprendí que cuando mi mujer y yo teníamos una noche sin chicos, pasábamos la mayor parte del tiempo hablando de ellos.

A los 33 aprendí que a las mujeres les gusta recibir flores, especialmente sin ningún motivo. Continuara...

### LA RISA CURA...

1. ENTRA UN NUEVO PROFESOR AL CURSO Y SE PRESENTA: BUENOS DÍAS, MI NOMBRE ES LARGO. DICE JUANITO: NO IMPORTA, TENEMOS TIEMPO.

2. UN HOMBRE LLEGA A UNA VENTA DE TARJETAS DE SAN VALENTÍN Y PREGUNTA AL TENDERO: ¿TIENE TARJETAS QUE DIGAN PARA MI ÚNICO Y VERDADERO AMOR? EL TENDERO RESPONDE: SÍ TENEMOS. Y EL HOMBRE RESPONDE: DEME OCHO, POR FAVOR

### QUE SEA UN COMPROMISO

El trabajo es una auténtica bendición, como bien pueden decirlo quienes se quedan sin él, y las pasan negras para encontrar otro. Sin embargo, tu empleo actual puede no resultar ser el ideal. Quizá aspirabas a otro puesto, o a un mayor salario, o a un mejor horario. En ese caso, puedes sentirte frustrado y acudir a trabajar como si llevaras una pesada cadena. A menos que tengas un empleo infrahumano, lo cierto es que no disfrutar de lo que haces es casi tan malo como no tener nada que hacer.

#### Tómalo como un reto

Quizás no encuentres nada desafiante, por ejemplo, en archivar papeles o en estar todo el día hablando por teléfono con clientes que siempre ponen objeciones, pero es necesario que mires a tu empleo actual desde la perspectiva distinta. No es simplemente un trabajo: es algo que debes hacer excepcionalmente bien, así sea limpiar los pisos. Ponte retos de eficiencia, trata de hacerlos mejor y en menos tiempo, estableces tú mismo parámetros más exigentes. Si encuentras un reto en tu trabajo, comenzarás a disfrutarlo y, casi seguramente, pronto podrás ser el mejor en lo que haces y comenzar a escalar la pirámide.

## MEJORANDO LAS VENTAS

Nadie va a desmentir que se viven momentos difíciles, pero también nadie va a poner en duda que en parte el problema es global. En el Mercosur e incluso en el resto de Latinoamérica todo parece haberse complicado. Los pobres se están volviendo más pobres y los ricos más ricos y esto mismo está pasando con las empresas.

De a poco y con mucho sufrimiento hemos aprendido que los clientes no tienen dueño, se van detrás de aquel que les ofrezca el mejor negocio.

Pensó entonces alguna vez por qué lo van a elegir a Ud., qué está haciendo para que esto ocurra, y lo más importante: ¿Qué hace diariamente para lograr ese objetivo? ¿Qué ha hecho hoy para que su cliente se sienta como en su casa y tratándolo como si fuese el ombligo del mundo?

Sería bueno que juntos repasemos las claves fundamentales para lograr el éxito, aumentando las ventas y a la vez logrando en el cliente una satisfacción total.

Acepte un consejo, diseñe un Plan que incluya los próximos puntos y póngalo en práctica tan pronto como pueda

ESPERAMOS QUE ESTE PRIMER NUMERO HAYA SIDO DE SU INTERES, NO OLVIDE QUE ESTAMOS ATENTOS A SUS APORTES, SUS EXPERIENCIAS SON MUY VALIOSAS PARA EL TIPO DE TRABAJO QUE DESARROLLAMOS. PONEMOS ENTONCES A SU DISPOSICION NUESTRO CORREO ELECTRONICO: [cavalenceria@yahoo.es](mailto:cavalenceria@yahoo.es)

GRACIAS!!!

	ESPORADICOS	PERMANENTES	INACTIVOS	CASTIGADOS
HERNANDO PEREZ		X		
PEDRO JOSE RODRIGUEZ		X		
RAUL AVILA		X		
ALEX QUIROGA		X		
ANDRES LARA		X		
ANTONIO PINZON		X		
BUENAVENTURA MIRANDA		X		
CARMEN HELENA DELGADO		X		
EDGAR GONZALEZ		X		
ELIECER HERNANDEZ		X		
GUSTAVO GUTIERREZ		X		
JAIME FLOREZ		X		
JUAN CARLOS FONSECA		X		
JULIO BORBON		X		
LIGIA ALONSO		X		
MANUEL ACOSTA		X		
MARCOS PINEDA		X		
MARIO MIRANDA		X		
MICHAEL CRUZ		X		
MISAEEL SANCHEZ		X		
OBDULIO PINZON		X		
OLGA VEGA		X		
PEDRO NIETO		X		
VICTORIA VEGA		X		
ALBERTO GONZALEZ		X		
EISENOBER MARIN		X		
GILBERTO ROZO		X		
JULIO CESAR PEÑA		X		
KOSAS D`KASA		X		
LILIANA RAMIREZ		X		
LUIS ENRIQUE SANCHEZ		X		
MARINA VERA		X		
OLGA ALONSO		X		
RAFAEL LAGUADO		X		
RUBEN GUTIERREZ		X		
VICTOR HERNANDEZ		X		
YOLANDA AGUILAR		X		
YOLANDA OBANDO		X		
BERTHA URBANO		X		
CARLOS QUINTANA	X			
CARLOS RIVEROS	X			
EDILSA PEREZ	X			
EDWIN COLMENARES	X			
EFREN LOPEZ	X			
FREDY SANCHEZ	X			
LUSBIA RUBIANO	X			
ANA INES CAMACHO	X			
CARMENZA LUGO	X			
EDGAR ZABALA	X			

EULICES PUERTO	X			
GERMAN VILLAREAL	X			
IVON RAMIREZ	X			
JEISON HERRERA	X			
JOSE OMAR PINILLA	X			
WILSON CHACON	X			
ANASTACIO MIRANDA	X			
AZUCENA HIGUERA	X			
CARLOTA BALCAZAR	X			
MATILDE URBANO	X			
ERIC MORA	X			
YEISON PEREZ	X			
GILDARDO RIOS	X			
PATRICIA GARCIA MILLOS	X			
JOSE FONTECHA			X	
JUAN RINCON			X	
LUZ MARINA HERNANDEZ			X	
MARIA ADELINA CUAICAL			X	
MARIELA PIÑEROS			X	
MAURICIO HERRERA			X	
MAURICIO SANCHEZ			X	
SAMUEL DIAZ			X	
ALFARI URBANO			X	
DIANA LEON			X	
ESPERANZA GOMEZ			X	
FELIPE AREVALO			X	
LEIDY FRANCO			X	
OMAIRA GUTIERREZ			X	
SANTOS PUENTES			X	
GILDARDO ANTONIO PEÑA			X	
JUAN DE JESUS CHAPARRO				X
BERNARDO MARTINEZ				X
EMIRA ORTIZ				X
ARMANDO BOHORQUEZ				X
CARLOS ALVARO HERRERA				X
CARLOS HERRERA				X
DAMIR ARARAT				X
EDER GUERRA				X
EDILSON LAMPREA				X
MELBA RAVELO				X
OSCAR JIMENEZ				X
WILSON PEÑA				X
WILSON SANCHEZ				X
YAMIL GONZALEZ				X
YAMILE MOLINA				X
ADRIAN SALDAÑA				X
CARLOS ARIAS				X
EVELIO TORRES				X
GILBERTO HERRERA				X
INES APONTE				X
JULIAN MARIN				X













	CLIENTE	CALIFICACION	ESCALAFON
1	HERNANDO PEREZ	5	A
2	PEDRO JOSE RODRIGUEZ	5	A
3	LIGIA ALONSO	5	A
4	MANUEL ACOSTA	4	A
5	BUENAVENTURA MIRANDA	4	A
6	OLGA VEGA	4	A
7	GUSTAVO GUTIERREZ	4	A
8	ALEX QUIROGA	4	A
9	JULIO BORBON	4	A
10	EDGAR GONZALEZ	4	A
11	OBDULIO PINZON	4	A
12	MICHAEL CRUZ	4	A
13	CARMEN HELENA DELGADO	4	A
14	ANDRES LARA	4	A
15	ELIECER HERNANDEZ	4	A
16	MARCOS PINEDA	4	A
17	VICTOR HERNANDEZ	4	A
18	MARINA VERA	4	A
19	RAUL AVILA	4	A
20	EISENOBER MARIN	4	A
21	OLGA ALONSO	4	B
22	VICTORIA VEGA	4	B
23	GILBERTO ROZO	3	B
24	KOSAS D`KASA	3	B
25	JAIME FLOREZ	3	B
26	JUAN CARLOS FONSECA	3	B
27	MARIO MIRANDA	3	B
28	EDGAR ZABALA	3	B
29	EDWIN COLMENARES	3	B
30	LUSBIA RUBIANO	3	B
31	LILIANA RAMIREZ	3	B
32	GERMAN VILLAREAL	3	B
33	ALBERTO GONZALEZ	3	B
34	EDILSA PEREZ	3	B
35	JULIO CESAR PEÑA	3	B
36	BERTHA URBANO	3	B
37	LUIS ENRIQUE SANCHEZ MOL	3	B
38	WILSON CHACON	3	B
39	JUAN DE JESUS CHAPARRO	3	B
40	RUBEN GUTIERREZ	3	B
41	ANTONIO PINZON	3	B
42	MISAEEL SANCHEZ	3	B
43	JEISON HERRERA	3	B
44	YAMIL GONZALEZ	3	B
45	CARLOS QUINTANA	3	B
46	EULICES PUERTO	3	B
47	YAMILE MOLINA	3	B
48	EFREN LOPEZ	3	B
49	MATILDE URBANO	2	B
50	CARLOS RIVEROS	2	B
51	JOSE OMAR PINILLA	2	C
52	RAFAEL LAGUADO	2	C
53	FREDY SANCHEZ	2	C
54	LUZ MARINA HERNANDEZ	2	C
55	BERNARDO MARTINEZ	2	C

56	WILSON PEÑA	2	C
57	PEDRO NIETO	2	C
58	CARLOS ALVARO HERRERA	2	C
59	MARIA ADELINA CUAICAL	2	C
60	IVON RAMIREZ	2	C
61	JOSE FONTECHA	2	C
62	RIGOBERTO TELLEZ	2	C
63	CARMENZA LUGO	2	C
64	AZUCENA HIGUERA	2	C
65	JUAN RINCON	2	C
66	MAURICIO SANCHEZ	2	C
67	EVELIO TORRES	2	C
68	YEISON PEREZ	2	C
69	ANA INES CAMACHO	2	C
70	CARLOTA BALCAZAR	2	C
71	JULIAN MARIN	2	C
72	EMIRA ORTIZ	2	C
73	MARIELA PIÑEROS	2	C
74	SAMUEL DIAZ	2	C
75	MAURICIO HERRERA	2	C
76	LEIDY FRANCO	2	C
77	FELIPE AREVALO	1	C
78	WILSON SANCHEZ	1	C
79	ARMANDO BOHORQUEZ	1	C
80	ALFARI URBANO	1	C
81	OSCAR JIMENEZ	1	C
82	DIANA LEON	1	C
83	EDER GUERRA	1	C
84	VICTOR OSORIO	1	C
85	CARLOS HERRERA	1	C
86	ADRIAN SALDAÑA	1	C
87	ESPERANZA GOMEZ	1	C
88	ANASTACIO MIRANDA	1	C
89	EDILSON LAMPREA	1	C
90	MELBA RAVELO	1	C
91	DAMIR ARARAT	1	C
92	CARLOS ARIAS	1	C
93	LEONARDO ARIZA	1	C
94	SANTOS PUENTES	1	C
95	OMAR LOPEZ	1	C
96	TERESA JIMENEZ	1	C
97	INES APONTE	1	C
98	MARTIN PRIETO	1	C
99	OMAIRA GUTIERREZ	1	C
100	ERIC MORA	1	C
101	GILBERTO HERRERA	1	C
102	YOLANDA AGUILAR	1	C
103	YOLANDA OBANDO	1	C

CLIENTE	CALIFICACION INTEGRAL
HERNANDO PEREZ	5
PEDRO JOSE RODRIGUEZ	5
LIGIA ALONSO	5
MANUEL ACOSTA	4
BUENAVENTURA MIRANDA	4
OLGA VEGA	4
GUSTAVO GUTIERREZ	4
ALEX QUIROGA	4
JULIO BORBON	4
EDGAR GONZALEZ	4
OBDULIO PINZON	4
MICHAEL CRUZ	4
CARMEN HELENA DELGADO	4
ANDRES LARA	4
ELIECER HERNANDEZ	4
MARCOS PINEDA	4
VICTOR HERNANDEZ	4
MARINA VERA	4
RAUL AVILA	4
EISENOBER MARIN	4



CLIENTE	ROTACION		ROTACION		TOTAL VENTAS
	VENTAS 2009	2009	VENTAS 2010	2010	2 AÑOS
MANUEL ACOSTA	\$ 167.630.000	48	\$ 203.756.000	73	\$ 371.386.000
VICTORIA VEGA	\$ 84.824.000	34	\$ 120.314.000	23	\$ 205.138.000
EDGAR GONZALEZ	\$ 91.348.000	26	\$ 104.357.000	39	\$ 195.705.000
BUENAVENTURA MIRANDA	\$ 79.542.000	99	\$ 64.965.000	99	\$ 144.507.000
EISENOBER MARIN	\$ 73.323.000	97	\$ 40.391.000	119	\$ 113.714.000
JULIO BORBON	\$ 55.332.000	26	\$ 56.204.000	23	\$ 111.536.000
HERNANDO PEREZ	\$ 43.307.000	50	\$ 43.255.000	50	\$ 86.562.000
PEDRO JOSE RODRIGUEZ			\$ 84.581.000	43	\$ 84.581.000
<b>GILBERTO ROZO</b>	\$ 49.273.000	148	\$ 25.372.000	129	\$ 74.645.000
LIGIA ALONSO	\$ 25.475.000	33	\$ 25.628.000	22	\$ 51.103.000
RAUL AVILA	\$ 31.589.000	37	\$ 17.740.000	32	\$ 49.329.000
ALEX QUIROGA	\$ 15.051.000	114	\$ 28.813.000	38	\$ 43.864.000
OLGA VEGA	\$ 20.156.000	68	\$ 18.167.000	31	\$ 38.323.000
OLGA ALONSO	\$ 22.250.000	95	\$ 15.365.000	151	\$ 37.615.000
MARINA VERA	\$ 16.585.000	132	\$ 12.061.000	86	\$ 28.646.000
<b>BERTHA URBANO</b>	\$ 22.304.000	121	\$ 4.023.000	239	\$ 26.327.000
ALBERTO GONZALEZ	\$ 19.890.000	82	\$ 3.970.000	46	\$ 23.860.000
OBDULIO PINZON			\$ 21.854.000	96	\$ 21.854.000
MICHAEL CRUZ	\$ 13.120.000	40	\$ 8.620.000	52	\$ 21.740.000
YEISON PEREZ	\$ 14.394.000	120	\$ 7.187.000	70	\$ 21.581.000
KOSAS D`KASA			\$ 21.428.000	158	\$ 21.428.000
<b>JULIO CESAR PEÑA</b>	\$ 17.170.500	210	\$ 1.378.000	181	\$ 18.548.500
ANDRES LARA			\$ 13.612.000	40	\$ 13.612.000
CARMEN HELENA DELGADO	\$ 3.682.000	48	\$ 9.915.000	107	\$ 13.597.000
MATILDE URBANO	\$ 12.565.000	117	\$ 740.000	300	\$ 13.305.000
VICTOR HERNANDEZ	\$ 6.350.000	163	\$ 5.980.000	131	\$ 12.330.000
GUSTAVO GUTIERREZ	\$ 5.265.000	43	\$ 5.860.000	35	\$ 11.125.000
MARCOS PINEDA	\$ 4.344.000	77	\$ 6.700.000	43	\$ 11.044.000
YOLANDA AGUILAR	\$ 5.380.000	91	\$ 5.630.000	113	\$ 11.010.000
ELIECER HERNANDEZ			\$ 10.745.000	30	\$ 10.745.000
JUAN CARLOS FONSECA	\$ 2.250.000	17	\$ 7.990.000	16	\$ 10.240.000
LUIS ENRIQUE SANCHEZ MOLINA	\$ 7.240.000	202	\$ 780.000	184	\$ 8.020.000
WILSON PEÑA	\$ 6.170.000	146	\$ 1.654.000	269	\$ 7.824.000
MISAEEL SANCHEZ	\$ 4.225.000	46	\$ 2.840.000	61	\$ 7.065.000
JULIAN MARIN	\$ 6.597.000	495			\$ 6.597.000
LILIANA RAMIREZ	\$ 3.175.000	148	\$ 3.010.000	61	\$ 6.185.000
<b>EVELIO TORRES</b>	\$ 5.748.000	339			\$ 5.748.000
YOLANDA OBANDO	\$ 2.501.000	87	\$ 2.364.000	91	\$ 4.865.000
WILSON SANCHEZ	\$ 4.620.000	73			\$ 4.620.000
EULICES PUERTO	\$ 3.775.000	96	\$ 760.000	0	\$ 4.535.000
RAFAEL LAGUADO	\$ 4.464.000	50			\$ 4.464.000
MARIO MIRANDA	\$ 4.455.000	103			\$ 4.455.000
GERMAN VILLAREAL	\$ 4.380.000	105			\$ 4.380.000
<b>EDGAR ZABALA</b>	\$ 3.350.000	121			\$ 3.350.000
JAIME FLOREZ			\$ 2.850.000	49	\$ 2.850.000
BERNARDO MARTINEZ	\$ 2.580.000	110			\$ 2.580.000
LUSBIA RUBIANO			\$ 2.335.000	22	\$ 2.335.000
<b>ADRIAN SALDAÑA</b>			\$ 2.330.000	139	\$ 2.330.000
EDILSA PEREZ			\$ 2.176.000	60	\$ 2.176.000
<b>FELIPE AREVALO</b>	\$ 2.145.000	451			\$ 2.145.000
RUBEN GUTIERREZ			\$ 2.030.000	43	\$ 2.030.000
YAMIL GONZALEZ	\$ 1.770.000	86			\$ 1.770.000

VICTOR OSORIO			\$ 1.580.000	628	\$ 1.580.000
EDWIN COLMENARES			\$ 1.335.000	17	\$ 1.335.000
CARLOS ALVARO HERRERA	\$ 1.295.000	174			\$ 1.295.000
GILDARDO ANTONIO PEÑA	\$ 1.080.000	128			\$ 1.080.000
GILDARDO RIOS	\$ 1.080.000	164			\$ 1.080.000
WILSON CHACON			\$ 1.048.000	0	\$ 1.048.000
JEISON HERRERA	\$ 1.020.000	352			\$ 1.020.000
AZUCENA HIGUERA	\$ 1.019.000	40			\$ 1.019.000
JOSE FONTECHA	\$ 1.000.000	0			\$ 1.000.000
YAMILE MOLINA	\$ 986.000	87			\$ 986.000
JUAN DE JESUS CHAPARRO			\$ 880.000	25	\$ 880.000
MARIA ADELINA CUAICAL	\$ 740.000	84			\$ 740.000
LEIDY FRANCO	\$ 660.000	58			\$ 660.000
MAURICIO SANCHEZ	\$ 660.000	188			\$ 660.000
JOSE OMAR PINILLA			\$ 642.000	67	\$ 642.000
RIGOBERTO TELLEZ			\$ 605.000	127	\$ 605.000
LUZ MARINA HERNANDEZ	\$ 545.000	21			\$ 545.000
LEYDI JOHANA VELANDIA			\$ 536.000	0	\$ 536.000
CARLOS QUINTANA	\$ 518.000	26			\$ 518.000
CARLOTA BALCAZAR	\$ 510.000	182			\$ 510.000
EDER GUERRA	\$ 490.000	713			\$ 490.000
ARMANDO BOHORQUEZ	\$ 200.000	615			\$ 200.000
ALFARI URBANO					\$ 0
ANA INES CAMACHO					\$ 0
ANASTACIO MIRANDA					\$ 0
ANTONIO PINZON					\$ 0
CARLOS RIVEROS					\$ 0
CARMENZA LUGO					\$ 0
DAMIR ARARAT					\$ 0
DIANA LEON					\$ 0
EDILSON LAMPREA					\$ 0
EFREN LOPEZ					\$ 0
EMIRA ORTIZ					\$ 0
ERIC MORA					\$ 0
ESPERANZA GOMEZ					\$ 0
FREDY SANCHEZ					\$ 0
GILBERTO HERRERA					\$ 0
INES APONTE					\$ 0
IVON RAMIREZ					\$ 0
JUAN RINCON					\$ 0
LEONARDO ARIZA					\$ 0
MARIELA PIÑEROS					\$ 0
MARTIN PRIETO					\$ 0
MAURICIO HERRERA					\$ 0
MELBA RAVELO					\$ 0
OMAIRA GUTIERREZ					\$ 0
OMAR LOPEZ					\$ 0
OSCAR JIMENEZ					\$ 0
PATRICIA GARCIA MILLOS					\$ 0
PEDRO NIETO					\$ 0
SAMUEL DIAZ					\$ 0
SANTOS PUENTES					\$ 0
TERESA JIMENEZ					\$ 0
CARLOS ARIAS	***				






COMERCIAL CAVA  
LENCERIA EN SUS MANOS

Fecha:

### ENCUESTA

1. Hace cuanto tiempo adquiere para su negocio nuestros productos de Comercial Cava?

Entre 0 - 3 años \_\_\_\_\_  
Entre 4 - 6 años \_\_\_\_\_  
Entre 7 y 9 años \_\_\_\_\_  
Mas de 9 años \_\_\_\_\_

2. Con que Frecuencia Adquiere los productos de Comercial Cava?

15 dias omenos \_\_\_\_\_ 90 dias \_\_\_\_\_  
30 dias \_\_\_\_\_ 120 dias \_\_\_\_\_  
60 dias \_\_\_\_\_ 150 dias \_\_\_\_\_  
O mas.... \_\_\_\_\_

3. Como califica de 1 a 5; el grado de satisfaccion que obtiene con nuestros productos y servicios, en cada uno de los siguientes aspectos? Donde 5 es excelente y 1 es mala

ITEM	CALIFICACION	POR QUE
Calidad Producto		
Precio		
Atención y servicio recibido		
Cumplimiento en la entrega		
Asesoría y capacitación		
Nivel de Experiencia		
Servicio Postventa		

4. En comparación con otros productos similares en el mercado, como califica los de Comercial Cava, en cada uno de los siguientes aspectos? Donde 5 es muy superior y 1 es muy inferior

ITEM	
Calidad Producto	
Precio	
Atención y servicio recibido	
Cumplimiento en la entrega	
Asesoría y capacitación recibida	
Nivel de Experiencia	
Servicio Postventa	

5. Qué dificultades ha tenido con Comercial Cava:

---

---

---

6. Cual es el aspecto que usted considera es importante modificar o mejorar respecto a la atención que recibe por parte de Comercial Cava?.

---

---

---

7. Cual es el aspecto que usted considera que se debe mantener respecto a la atención que recibe por parte de Comercial Cava?.

---

---

---

8. Usted recomendaria los productos de Comercial Cava? (Cubrelechos, Sabanas, Cobijas, Toallas,Almohadas...Etc) ?.

SI	_____	POR QUE?	_____
NO	_____	POR QUE?	_____

9. Para usted Comercial Cava ofrece productos competitivos?.

SI	_____
NO	_____

10. Considera usted que los precios de los productos de Comercial Cava, frente a la competencia son:

Mucho más altos	_____
Más altos	_____
Iguales	_____
Más bajos	_____
Mucho más bajos	_____

11. De 1 a 5, que tanta probabilidad hay que usted siga comprando a Comercial Cava, donde 5 es altamente probable y 1 nada probable

---

**SUGERENCIAS**

---

---

**MUCHAS GRACIAS...**









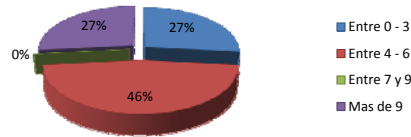


ENCUESTA

1. Hace cuanto tiempo adquiere para su negocio nuestros productos de Comercial Cava?

Entre 0 - 3	Entre 4 - 6	Entre 7 y 9	Mas de 9	Total Encuestas
8	14	0	8	30
27%	47%	0%	27%	

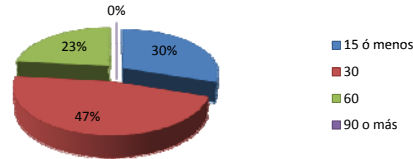
HACE CUANTO TIEMPO ADQUIERE PRODUCTOS DE COMERCIAL CAVA



ACTIVOS/ PERMANENTES: 66 ENCUESTAS  
40% 26,4

2. Con que Frecuencia Adquiere los productos de Comercial Cava?

15 ó menos	30	60	90 o más	Total Encuestas
9	14	7	0	30
30%	47%	23%	0%	



La pregunta 3 y 4 estan enfocada en la calificación por parte del cliente a Comercial Cava y la Competencia.

3. Como califica de 1 a 5; el grado de satisfaccion que obtiene con nuestros productos y servicios, en cada uno de los siguientes aspectos? Donde 5 es excelente y 1 es mala

ITEM	1	2	3	4	5	Total Encuestas	PORQUE
Calidad Producto	0	0	2	9	19	30	Calidad es muy buena
Precio	0	3	6	15	6	30	Precios altos respecto a la competencia
Atención y servicio recibido	0	0	9	5	16	30	Hay demoras en el despacho
Cumplimiento en la entrega	0	2	7	12	9	30	Hay demoras en el despacho
Asesoría y capacitación recibida	6	6	14	4	0	30	Hay poca información sobre manejo de telas
Nivel de Experiencia	0	0	3	12	15	30	Excelente manejo del producto y es muy buen vendedor
Servicio Postventa	8	7	11	3	1	30	Hay poco contacto y seguimiento, solo se viene a cobrar

ITEM	1	2	3	4	5	Total Encuestas
Calidad Producto	0%	0%	7%	30%	63%	30
Precio	0%	10%	20%	50%	20%	30
Atención y servicio recibido	0%	0%	30%	17%	53%	30
Cumplimiento en la entrega	0%	7%	23%	40%	30%	30
Asesoría y capacitación recibida	20%	20%	47%	13%	0%	30
Nivel de Experiencia	0%	0%	10%	40%	50%	30
Servicio Postventa	27%	23%	37%	10%	3%	30

4. En comparación con otros productos similares en el mercado, como califica los de Comercial Cava, en cada uno de los siguientes aspectos? Donde 5 es muy superior y 1 es muy inferior

ITEM/ CALIFICACION	1	2	3	4	5	Total Encuestas
Calidad Producto	0	0	1	9	20	30
Precio	0	5	6	13	6	30
Atención y servicio recibido	0	0	9	12	9	30
Cumplimiento en la entrega	0	5	18	7	0	30
Asesoría y capacitación recibida	5	6	14	4	1	30
Nivel de Experiencia	0	0	7	6	17	30
Servicio Postventa	0	7	14	9	0	30

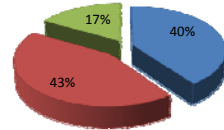
Herramientas para los clientes, es evidente que se requieren y por eso empezaremos por el boletín como primer acercamiento.

ITEM	1	2	3	4	5	Total Encuestas
Calidad Producto	0%	0%	3%	30%	67%	30
Precio	0%	17%	20%	43%	20%	30
Atención y servicio recibido	0%	0%	30%	40%	30%	30
Cumplimiento en la entrega	0%	17%	60%	23%	0%	30
Asesoría y capacitación recibida	17%	20%	47%	13%	3%	30
Nivel de Experiencia	0%	0%	23%	20%	57%	30
Servicio Postventa	0%	23%	47%	30%	0%	30

5. Qué dificultades ha tenido con Comercial Cava:

NINGUNA	12
DEMORA ENTREGA	13
OTRAS	5
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

40%  
43%  
17%



■ NINGUNA ■ DEMORA ENTREGA ■ OTRAS

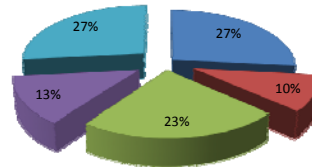
El gerente general quiere manejar todo el proceso completo de la compañía

Otras cuales

6. Cual es el aspecto que usted considera es importante modificar o mejorar respecto a la atención que recibe por parte de Comercial Cava?

ITEM	TOTAL
PRECIOS	8
MEJORAR CONTROL CALIDAD	3
SEGUIMIENTO (SERVICIO)	7
PRODUCTOS NUEVOS	4
DEMORAS POR DESPACHO	8
<b>TOTAL ENCUESTAS</b>	<b>30</b>

27%  
10%  
23%  
13%  
27%



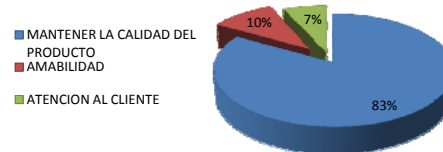
■ PRECIOS ■ MEJORAR CONTROL CALIDAD  
■ SEGUIMIENTO (SERVICIO) ■ PRODUCTOS NUEVOS  
■ DEMORAS POR DESPACHO

30

7. Cual es el aspecto que usted considera que se debe mantener respecto a la atención que recibe por parte de Comercial Cava?

ITEM	TOTAL
MANTENER LA CALIDAD DEL PRODUCTO	25
AMABILIDAD	3
ATENCION AL CLIENTE	2
<b>TOTAL ENCUESTAS</b>	<b>30</b>

83%  
10%  
7%

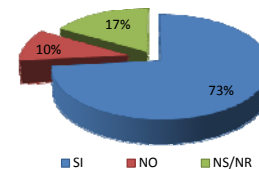


■ MANTENER LA CALIDAD DEL PRODUCTO  
■ AMABILIDAD  
■ ATENCION AL CLIENTE

8. Usted recomendaría los productos de Comercial Cava? (Cubrelechos, Sabanas, Cobijas, Toallas, Almohadas...Etc) ?.

SI	22	POR QUE?	ATENCION UTILIDAD CALIDAD CONFIABILIDAD
NO	3	POR QUE?	NO SIEMPRE HAY DISPONIBILIDAD
NO SABE NO RESPONDE	5		UNO NO SE CASA CON NINGUN PROVEEDOR
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>		

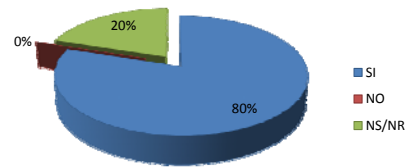
SI 22 73%  
NO 3 10%  
NS/NR 5 17%  
30



■ SI ■ NO ■ NS/NR

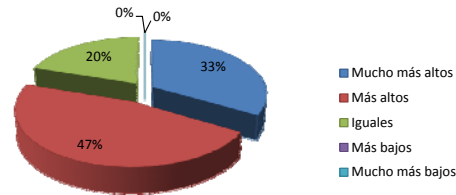
9. Para usted Comercial Cava ofrece productos competitivos?.

SI	24	80%
NO	0	0%
NS/NR	6	20%
	30	



10. Considera usted que los precios de los productos de Comercial Cava, frente a la competencia son:

Mucho más altos	10	33%
Más altos	14	47%
Iguals	6	20%
Más bajos	0	0%
Mucho más bajos	0	0%
	30	



Calidad es alta por esto se justifica la compra del producto en un precio mas alto

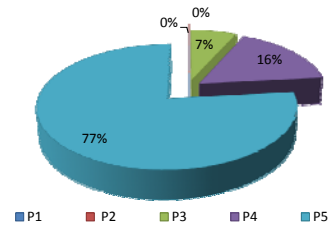
11. De 1 a 5, que tanta probabilidad hay que usted siga comprando a Comercial Cava, donde 5 es altamente probable y 1 nada probable

P1	P2	P3	P4	P5
0	0	2	5	23
0%	0%	7%	17%	77%

Estan saliendo ideas de negocios complementarios... (Portafolio de Insumos, productos de cuidado de telas)

SUGERENCIAS

- Productos nuevos
- Mayor seguimiento
- Mejorar demoras en despachos
- Inovación
- Mayor asesoramiento en cuidados de prendas y telas



Segmentación Clientes	Total
Permanentes	39
Castigados	27
Esporadicos	24
Inactivos	16
Temporales	22
Maquila	16
<b>Total</b>	<b>144</b>

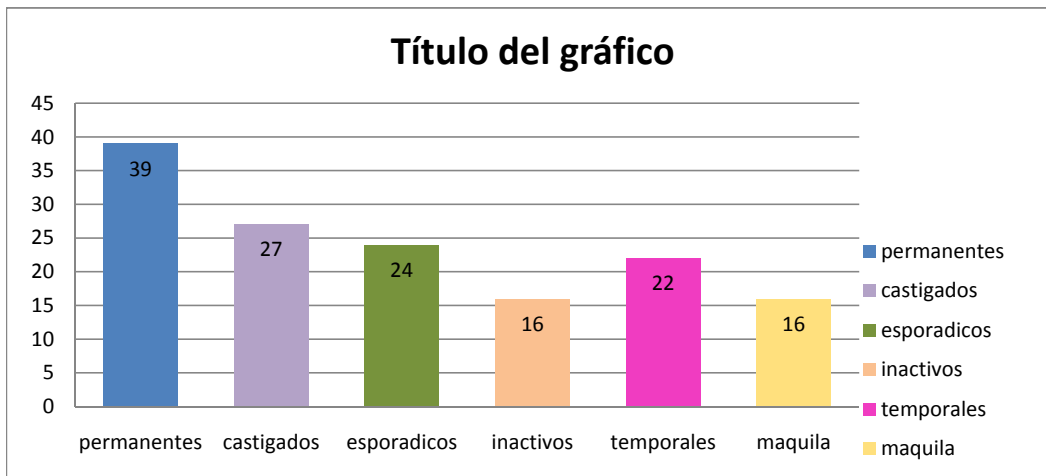
39      39

24      24

22      16

101      63      33

52%





Fecha:

**ENCUESTA**

**1. Hace cuanto tiempo adquiere para su negocio nuestros productos de Comercial Cava?**

- Entre 0 - 3 años \_\_\_\_\_
- Entre 4 - 6 años \_\_\_\_\_
- Entre 7 y 9 años \_\_\_\_\_
- Mas de 9 años \_\_\_\_\_

**2. Con que Frecuencia Adquiere los productos de Comercial Cava?**

- 15 dias o menos \_\_\_\_\_
- 30 dias \_\_\_\_\_
- 60 dias \_\_\_\_\_
- 90 dias \_\_\_\_\_
- 120 dias \_\_\_\_\_
- 150 dias \_\_\_\_\_
- 0 mas.... \_\_\_\_\_

**3. Como califica de 1 a 5; el grado de satisfaccion que obtiene con nuestros productos y servicios, en cada uno de los siguientes aspectos? Donde 5 es excelente y 1 es mala**

ITEM	CALIFICACION	POR QUE
Calidad Producto		
Precio		
Atención y servicio recibido		
Cumplimiento en la entrega		
Asesoría y capacitación recibida		
Nivel de Experiencia		
Servicio Postventa		

**4. En comparación con otros productos similares en el mercado, como califica los de Comercial Cava, en cada uno de los siguientes aspectos? Donde 5 es muy superior y 1 es muy inferior**

ITEM	
Calidad Producto	
Precio	
Atención y servicio recibido	
Cumplimiento en la entrega	
Asesoría y capacitación recibida	
Nivel de Experiencia	
Servicio Postventa	

5. Qué dificultades ha tenido con Comercial Cava:

---

---

---

6. Cual es el aspecto que usted considera es importante modificar o mejorar respecto a la atención que recibe por parte de Comercial Cava?.

---

---

---

7. Cual es el aspecto que usted considera que se debe mantener respecto a la atención que recibe por parte de Comercial Cava?.

---

---

---

8. Usted recomendaria los productos de Comercial Cava? (Cubrelechos, Sabanas, Cobijas, Toallas,Almohadas...Etc) ?.

SI	_____	POR QUE?	_____
NO	_____	POR QUE?	_____

9. Para usted Comercial Cava ofrece productos competitivos?.

SI	_____
NO	_____

10. Considera usted que los precios de los productos de Comercial Cava, frente a la competencia son:

Mucho más altos	_____
Más altos	_____
Iguals	_____
Más bajos	_____
Mucho más bajos	_____

11. De 1 a 5, que tanta probabilidad hay que usted siga comprando a Comercial Cava, donde 5 es altamente probable y 1 nada probable

---

**SUGERENCIAS**

---

---

**MUCHAS  
GRACIAS...**