

**REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA
GELSA REPRESENTACIONES S.A.S.**

PAULA ALEXANDRA ÁLZATE BRITO

ÁNGELA MARÍA SÁNCHEZ

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ESCUELA DE POSTGRADOS

PEREIRA

2017

Reestructuración administrativa y financiera de la empresa

Gelsa Representaciones S.A.S..

Abogada Paula Alexandra Álzate Brito

Ingeniera: Ángela María Sánchez

Trabajo de grado para optar al título de

Magíster en Administración Económica y Financiera

Director: Magister Juan Carlos Olarte Cortes

Universidad Tecnológica de Pereira

Facultad de Ingeniería Industrial

Escuela de Postgrados

Pereira, mayo de 2017

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Agradecimientos

Las autoras quieren agradecer a:

Las directivas y empleados de la Empresa GELSA REPRESENTACIONES S.A.S.. de la ciudad de Pereira, por su apoyo para el desarrollo del presente documento.

Al Magister JUAN CARLOS OLARTE CORTES, director del proyecto, por su acompañamiento y paciencia durante este tiempo.

A nuestra familia y todas aquellas personas que de una u otra forma se vincularon a este proyecto.

Mil y mil gracias

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	17
Capítulo I: El Problema de Investigación	18
1.2. Situación problema	20
1.3. Definición del problema	21
1.4. Hipótesis o supuestos.....	21
1.5. Objetivo general	21
1.6. Objetivos específicos.....	21
1.7. Justificación.....	21
1.8. Beneficios que conlleva.....	22
1.9. Limitaciones previsibles.....	24
Capítulo II: Marco Referencial	25
2.1. Marco teórico.....	25
2.1.2 Michael Porter, cinco fuerzas competitivas.....	26
2.1.3 El mercadeo	30
2.2. Marco conceptual	38
2.3. Marco normativo	45
2.4. Marco filosófico	45
2.5. Marco situacional	47
2.6. Glosario	47
Capitulo III. Diseño Metodológico	55

3.1. Universo.....	55
3.2. Población o muestra.....	55
3.3. Delimitación del estudio.....	55
3.3.1. Espacial:	55
3.3.2. Demográfica:.....	55
3.3.3. Temporal:	55
3.3.4. Temática:.....	55
3.4. Variables e indicadores.....	56
3.5 Instrumentos para la recolección de Información.....	58
3.5.1 Entrevista para el Director de Cartera.....	58
3.5.2. Entrevista para el Gerente.....	58
3.6. Procesamiento y análisis de información.	59
Capitulo IV. Diagnostico obtenido.	60
4.1 Situación actual de la empresa	60
4.1.1 Situación del mercado.....	60
4.1.2. Descripción de los productos de la empresa Gelsa Representaciones S.A.S.....	75
4.1.3 Demanda actual del producto	79
4.2 Situación administrativa	82
4.2.1. Estructura administrativa actual.....	82
4.2.2. Situación actual de la empresa.....	84
4.2.3. Inversión actual total.....	85

4.2.4.	Nomina actual	85
4.2.5.	Ingresos actuales.	86
4.2.6.	Gastos de operación actuales.....	86
4.2.7.	Punto de equilibrio actual.....	86
4.3.	Entrevistas.	87
4.3.1.	Para el Director de Cartera	87
4.3.2.	Para el Gerente	88
Capitulo V.	Propuesta	91
5.1.	Organigrama propuesto para Gelsa Representaciones S.A.S.	91
5.2	Manual de funciones propuesto.....	96
5.2.1	Gerente.....	96
5.2.2	Auxiliar de Gerencia.....	98
5.2.3	Contador.....	99
5.2.4	Recursos Humanos	101
5.2.5	Supernumeraria.....	104
5.2.6	Coordinador de Cartera.....	109
5.2.7	Auxiliar de Cartera	118
5.2.8	Cobradores	123
5.2.9	Coordinador de Telemercadeo.....	127
5.2.10	Asesora de Venta Senior y Sin Comprar	134
5.2.11	Promotoras de Ventas	138
5.2.12	Operador logístico.....	141

5.2.13. Despachadores	148
5.3. Perfiles de cargo propuesto para Gelsa Representaciones S.A.S.	154
5.3.1 Gerente.....	154
5.3.2 Auxiliar de Gerencia.....	155
5.3.3. Contador.....	155
5.3.4 Recursos Humanos	156
5.3.5. Supernumeraria	157
5.3.6 Coordinador de Cartera.....	158
5.3.7 Auxiliar de Cartera.....	159
5.3.8 Cobrador	160
5.3.9 Coordinador de Telemercadeo.....	160
5.3.10 Asesora de Venta Senior y Sin Comprar	161
5.3.11 Promotor de Ventas	162
5.3.12 Operador logístico.....	163
5.3.13 Despachador.....	163
5.4. Manuales de procesos y procedimientos propuestos para Gelsa Representaciones S.A.S. 164	
5.4.1 Proceso Telemercadeo	165
5.4.1.1. Procedimiento para la consecución de cliente nuevo	167
5.4.1.2. Procedimiento para la digitación de datos	168
5.4.1.3. Procedimiento para la asignación de clientes sin comprar	169
5.4.1.4. Procedimiento para la gestión base de datos sin comprar.	170

5.4.1.5.	Procedimiento para gestión base de datos cliente Pago	172
5.4.1.6.	Procedimiento para la realización de venta	173
5.4.1.7.	Procedimiento para la gestión de facturas por anular	174
5.4.2.	Proceso de logística	175
5.4.2.1.	Procedimientos Almacenamiento de producto terminado.....	176
5.4.2.2.	Procedimiento de facturación y ruteo	177
5.4.2.3.	Alistamiento de pedidos	178
5.4.2.4.	Procedimiento de despacho	179
5.4.2.5.	Procedimiento para Devoluciones	180
5.4.3	Proceso de cartera	181
5.4.3.1	Procedimientos para recepción de facturas de logística	182
5.4.3.2.	Procedimiento para gestionar pagos	183
5.4.3.3.	Procedimiento para custodia de documentos.....	184
5.4.3.4.	Procedimiento para entrega de factura a cobradores	185
5.4.3.5.	Procedimiento para recepción de factura a cobradores	186
5.4.3.6.	Procedimiento para archivar facturas canceladas	187
5.4.3.7.	Procedimiento para gestión de notas contables	188
5.5.	Visión, Misión y Valores	189
5.5.1	Misión.	189
5.5.2.	Visión.....	189
5.5.3.	Valores.	189
5.6.	Estrategias de mercadeo	190

5.7. Diseño de políticas de ventas.....	195
5.7.1. Política de ventas a empleados	202
5.7.2. Política de venta a clientes nuevos	203
5.7.3. Política de forma de pago para los clientes.....	203
5.7.4. Políticas al cierre de la venta.	203
5.7.5. Políticas de entrega de muestras pap:	204
5.8. Diseño de políticas de cartera.	205
5.8. Proyecciones.....	208
5.8.1 Proyecciones de ventas.	209
5.8.2 Estado de resultados.....	211
5.8.3 Balance General.....	211
5.8.4 Flujo de caja.....	213
5.8.5 Indicadores Financieros	215
5.8.6 Evaluación escenario pesimista y optimista	223
CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	226
6.1. Conclusiones.....	226
6.2. Recomendaciones	229
BIBLIOGRAFÍA.....	231

Lista de Tablas

Tabla 1. Operacionalización de Variables.....	56
Tabla 2. Análisis del mercado de Pereira, Dosquebradas y Santa Rosa de Cabal	67
Tabla 3. Calculo hogares con datos del censo proyectado Pereira – Dosquebradas	80
Tabla 4. Estados de Resultados Gelsa Representaciones S.A.S.	84
Tabla 5. Nómina de la empresa en 2015	85
Tabla 6. Gastos operacionales actuales	86
Tabla 7. Punto de Equilibrio	86
Tabla 8. Clientes Activos Gelsa Representaciones S.A.S.....	192
Tabla 9. Clientes Gelsa Representaciones de acuerdo a edad de compra	193
Tabla 10. Lista de Precios de Fullimp.....	195
Tabla 11. Ventas Proyectadas 2016-2020	209
Tabla 12. Estado de resultados proyectados	211
Tabla 13. Balance General Proyectado	212
Tabla 14. Flujo de caja proyectado	213
Tabla 15. Indicadores de liquidez	215
Tabla 16. Indicadores de rentabilidad	218
Tabla 17. Indicadores de endeudamiento.....	220
Tabla 18. Indicadores de Generación de Valor	222
Tabla 19. Escenario pesimista.....	223
Tabla 20. Escenario optimista	224

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Diamante de Porter	29
<i>Figura 2.</i> . Composición del sector cosmético y de productos de aseo en Colombia	60
<i>Figura 3.</i> Proceso de Telemercadeo	165
<i>Figura 4.</i> Procedimiento para la consecución de cliente nuevo	167
<i>Figura 5.</i> Procedimiento para la digitación de datos	168
<i>Figura 6.</i> Procedimiento para la asignación de clientes sin comprar	169
<i>Figura 7.</i> Procedimiento para la gestión base de datos sin comprar	170
<i>Figura 8.</i> Procedimiento para la asignación cliente pago	171
<i>Figura 9.</i> Procedimiento para gestión base de datos cliente Pago.....	172
<i>Figura 10.</i> Procedimiento para la realización de venta	173
<i>Figura 11.</i> Procedimiento para la gestión de facturas por anular	174
<i>Figura 12.</i> Proceso de logística	175
<i>Figura 13.</i> Procedimientos Almacenamiento de producto terminado	176
<i>Figura 14.</i> Procedimiento de facturación y ruteo	177
<i>Figura 15.</i> Alistamiento de pedidos.....	178
<i>Figura 16.</i> Procedimiento de despacho	179
<i>Figura 17.</i> Procedimiento para devoluciones	180
<i>Figura 18.</i> Proceso de cartera	181
<i>Figura 19.</i> Procedimientos para recepción de facturas de logística	182
<i>Figura 20.</i> Procedimientos para gestionar pagos.....	183
<i>Figura 21.</i> Procedimientos para custodia de documentos	184
<i>Figura 22.</i> Procedimientos para entrega de factura a cobradores.....	185

<i>Figura 23.</i> Procedimientos para recepción de factura a cobradores	186
<i>Figura 24.</i> Procedimientos para archivar facturas canceladas.....	187
<i>Figura 25.</i> Procedimientos para gestión de notas contables.....	188

Lista de Gráficos

<i>Gráfico 1.</i> Evolución de la producción en productos de aseo, belleza y absorción período 2000-2013.....	61
<i>Gráfico 2.</i> Participación porcentual de las categorías por subsector 2013	63
<i>Gráfico 3.</i> Evolución del empleo 2000 - 2013.....	64
<i>Gráfico 4.</i> Mercado colombiano de cosméticos y productos de aseo 2000-2014p.	65
<i>Gráfico 5.</i> Participación en ventas y número de empresas en Colombia (%) 2011.....	66
<i>Gráfico 6.</i> Escalafón global de competitividad departamental 2012	68
<i>Gráfico 7.</i> Crecimiento del PIB de Risaralda y Colombia 2001 - 2011	69
<i>Gráfico 8.</i> Crecimiento del PIB de trece departamentos y Colombia 2011pr	70
<i>Gráfico 9.</i> Distribución de la población ocupada informal y formal Pereira A.M. 2008 -2013 (Abril a junio)	71
<i>Gráfico 10.</i> Tasa de desempleo Pereira, Dosquebradas, La Virginia y Colombia Trimestre móvil Abril – Junio 2004- 2013	71
<i>Gráfico 11.</i> Promedio de personas por hogar	81
<i>Gráfico 12.</i> Organigrama Gelsa Representaciones S.A.S.....	82
<i>Gráfico 13.</i> Organigrama administrativo propuesto para Gelsa Representaciones S.A.S.....	91
<i>Gráfico 14.</i> Indicadores de liquidez.....	216
<i>Gráfico 15.</i> Indicadores de rentabilidad.....	220
<i>Gráfico 16.</i> Indicadores de endeudamiento	221

Resumen

En este trabajo se abordó en una empresa existente, a la cual se le hizo un diagnóstico para realizar unos cambios sustanciales que le permitan acceder a un crecimiento financiero y autosostenibilidad en el tiempo. Se realizó una investigación de diferentes teorías administrativas que aplicadas y sumadas a estrategias de mercadeo y comerciales, que le permitan una consolidación para que pase de ser empresa naciente a una empresa creciente. Para el desarrollo del presente trabajo se aplicaron los conocimientos adquiridos en la maestría, junto con la experiencia y el soporte logístico del principal proveedor Grupo Gelsa S.A.

Palabras Clave: Administración, Empresa, Financiero

Abstract

In this work was addressed in an existing company, which was made a diagnosis to make substantial changes that allow access to financial growth and self-sustainability over time. An investigation was made of different administrative theories applied and added to marketing and commercial strategies, which allowed a consolidation to be transferred from a nascent company to a growing company. For the development of the present work, the knowledge acquired in the master's degree was applied, together with the experience and the logistical support of the main supplier Grupo Gelsa S.A.

Key Words: Administration, Company, Financial

Introducción

El presente trabajo de grado tiene por objeto la aplicación de algunas pautas y teorías económicas, de mercadeo y financieras vistas a lo largo de la maestría, con el fin de lograr que la empresa Gelsa Representaciones S.A.S., pueda brindar mayores rendimientos y beneficios al talento humano.

Se escoge esta empresa, dado que, fue creada bajo la visión de MYPIME y ha tenido múltiples cambios a lo largo de los ocho años de actividad comercial en la ciudad; sin embargo, aunque la empresa se encuentra con un crecimiento continuo, su infraestructura actual está limitada frente al crecimiento que puede tener, de manera que se requiere de una reestructuración que le permita ese desarrollo de manera ordenada y apuntando a una sostenibilidad financiera y de recurso humano a largo plazo.

Por lo anteriormente mencionado, se pretende demostrar a través del presente documento que es posible que una empresa pequeña salga de su estancamiento y punto de equilibrio y alcance crecimiento aplicando reestructuración interna bajo ciertas teorías de administración, proyecciones y crecimiento derivados de estrategias de mercadeo, sin que ello implique el sacrificio del talento humano.

Capítulo I: El Problema de Investigación

1.1 Antecedentes de la idea

Todas las empresas, independientemente de su clasificación, necesitan de una estrategias que les permita el mejoramiento continuo, dichas estrategias pueden ser de muchas índoles, desde plantear estructuras organizacional que les permita establecer jerarquías, cadenas de mando, definición de sus funciones y el cómo hacerlo para alcanzar sus objetivos y metas de una manera individual, por departamentos e integral como empresa; así como de mercadeo con miras a crecimiento en ventas, estrategias de cartera cuya intención sea el cuidado y control de sus recursos, estrategias financieras de inversión, de costos, etc; las cuales se derivan del análisis de la problemática que la empresa tenga.

También existen autores, tales como Gamboa, Arellano & Nava (2003), Actores y Fines de las Estrategias Empresariales Una reflexión desde las pequeñas y medianas empresas, p. 29, que plantean las estrategias desde las siguientes perspectivas:

1. Estrategias de colaboración inter - empresas
2. Estrategias de innovación y reorganización intra - empresa
3. Estrategias empresa - clientes
4. Estrategias agresivas contra otras empresas
5. Estrategias de vinculación empresa–gobierno.
6. Estrategias empresa – sindicato

Dentro del planteamiento de este trabajo, se enfoca en las estrategias de innovación y reorganización intra empresa, dentro de las cuales se destaca la reestructuración administrativa como:

el (...) rediseño de los procesos básicos del negocio y automatizar las operaciones; modificar la distribución de hombres y máquinas (lay-out) para dar mayor fluidez al proceso productivo y facilitar que varios equipos o tareas sean atendidos por un trabajador polivalente (integración de funciones y tareas), bajo la responsabilidad colectiva del grupo de trabajo; cambios en el modelo de dirección y control, incorporando el autocontrol y la posibilidad de que los trabajadores tomen ciertas decisiones operativas (empowerment). Todo esto con el fin de responder mejor y oportunamente a las exigencias del mercado, reducir costos y tiempos de espera, e incrementar la productividad. Independientemente del tamaño, las empresas pueden poner en práctica alguna(s) de las estrategias mencionadas, porque incluso los procesos o actividades más sencillos pueden ser rediseñados. (Gamboa, Arellano & Nava (2003), Actores y Fines de las Estrategias Empresariales Una reflexión desde las pequeñas y medianas empresas, p. 32).

Lo anterior indica cómo los autores evidencian la reestructuración como una herramienta para lograr una optimización de recursos y capital tanto humano como monetario, y que el mismo conlleve a la productividad de la empresa.

Tal y como lo establece “Casos de Éxito: Soluciones competitivas para las PYMES”, de Aecta (2009) p 78, que plantea el caso exitoso de la empresa JMS CHEMICAL, empresa dedicada a la comercialización de productos químicos para varios sectores industriales, se enfrentaba a una serie de problemas que amenazaban su futuro, tales como la indefinición de su modelo de negocio, lo que provocaba márgenes escasos en sus ventas, la empresa tenía importantes retos que afrontar:

1. Definir su modelo de negocio, de forma que la visión, misión y estrategia de la compañía se clarificasen y guiasen las decisiones de los socios, directivos, y la actuación de todos los empleados.

2. Reducir los conflictos entre los socios.
3. Necesidad de aumentar la cifra de negocio, a través de una estrategia comercial definida, en un entorno de aumento de márgenes brutos.
4. Reestructurar financieramente la compañía y optimizar la gestión de tesorería.
5. Mejorar la eficiencia en la gestión del transporte y la logística. (Adecua, s.f.).

Como resultado de la reestructuración, se consiguió un crecimiento rentable y sostenido de la compañía, que tuvo como última consecuencia el interés que despertó JSM CHEMICAL en muchas empresas del sector, y que culminó con la adquisición por parte de UNIVAR IBERIA del 100% de la compañía en el año 2006.

Es por ello que se plantea en este trabajo una reestructuración administrativa y financiera de Gelsa Representaciones S.A.S., dado que se evidencia la falta de unos procesos claros en el desarrollo de su actividad, la empresa no cuenta con un organigrama establecido, sin políticas que rijan la función que desempeñan los departamentos que la conforman, sin manuales de funciones, sin visión, misión y objetivos que permitan darle un Norte a la institución, esto sumado al estancamiento financiero, hacen necesario la intervención mediante una reestructuración administrativa y financiera que le aporte crecimiento en ventas y mayor rentabilidad para los socios.

1.2. Situación problema

La empresa Gelsa Representaciones S.A.S., en la actualidad percibe ventas mensuales de aproximadamente NOVENTA MILLONES DE PESOS (\$90.000.000), alcanzando un punto de equilibrio, pero sin lograr utilidades para sus socios.

Adicionalmente, no tiene un desarrollo administrativo específico y eficiente, no cuenta con manuales de funciones, no hay perfiles de cargo, no existen una misión, visión, valores,

procedimientos claros, y demás herramientas administrativas que permitan optimizar la productividad de sus funcionarios.

Se ha evidenciado la necesidad de realizar cambios estructurales que le permita a la empresa no solo el crecimiento en ventas sino que la prepare para expandirla a otras localidades, pero esta expansión debe realizarse de una manera organizada, con estrategias claras de mercadeo y estructura administrativa sólida.

1.3. Definición del problema

Actualmente la empresa GELSA REPRESENTACIONES S.A.S. no cuenta con una estructura administrativa y financiera que le permita crecer tanto en ventas, como en rentabilidad para los socios, se evidencia debilidades en cuanto a la asignación de funciones y responsabilidades a cada uno de sus empleados, inexistencia de Procesos y Procedimientos que permitan estandarizar actividades dentro de la empresa. Así mismo, se hace indispensable modificar el organigrama y replantear salarios y emolumentos que permitan a la empresa mejorar sus dividendos.

1.4. Hipótesis o supuestos

Los alcances de la reestructuración administrativa financiera de Gelsa Representaciones S.A.S. aumentará rentabilidad de los socios entre un veinticinco (25%) y un treinta por ciento (30%) dentro del primer año de su implementación.

1.5. Objetivo general

Diseñar una propuesta de reestructuración administrativa y financiera para la empresa Gelsa Representaciones S.A.S.

1.6. Objetivos específicos

- Plantear la visión, misión y valores de la empresa Gelsa Representaciones S.A.S.

- Determinar las estrategias para fidelizar el mercado cautivo y recuperar aquellos clientes que no han vuelto a comprar
- Establecer las nuevas estrategias para expandir el mercado de acción a nuevas zonas no exploradas.
- Generar políticas de ventas que permitan ventas de calidad.
- Diseñar las políticas de cartera de la empresa Gelsa Representaciones S.A.S. para su análisis e implementación de estrategias para su recuperación.
- Definir un nuevo organigrama administrativo de la empresa Gelsa Representaciones S.A.S.
- Plantear los perfiles de los cargos diseñados para la empresa Gelsa Representaciones S.A.S.
- Realizar los manuales de funciones de cada uno de los cargos de la empresa Gelsa Representaciones S.A.S.
- Diseñar el manual de procesos y procedimientos de la empresa Gelsa Representaciones S.A.S.
- Realizar un módulo financiero que permitan establecer la viabilidad de la propuesta de reestructuración administrativa y financiera planteada.

1.7. Justificación.

La presente investigación es conveniente porque permite realizar un análisis interno y externo de la empresa, teniendo en cuenta que la misma hasta la fecha ha venido desarrollándose de una manera desorganizada y sin estructura. Igualmente sirve para determinar la estructura óptima que la empresa debería tener para lograr sus objetivos.

Con el desarrollo de esta investigación se pretende potencializar la empresa, de manera que, al hacerla más productiva, genera más oportunidades de empleo para la región, mejora la tributación al municipio y por ende la inversión social.

Es importante resaltar que, con esta investigación se podrán beneficiar tanto los socios de la empresa GELSA REPRESENTACIONES S.A.S., al demostrar la viabilidad y la sostenibilidad de acuerdo con una oportuna implementación de políticas, cambios y reestructuración de procesos que le preparen para crecer de manera progresiva; también será benéfico para las investigadoras dado que, se hace una aplicación de teorías y reingeniería que permiten un crecimiento real financiero de la empresa, así como la oportunidad de lograr obtener el título de Magister en Economía y Administración Financiera. La Universidad Tecnológica de Pereira también genera interés en esta investigación en virtud que se podrá evidenciar que las MYPIMES pueden llegar a ser grandes empresas y que se pueden preparar para un crecimiento progresivo con la ayuda de sus egresados, dado que se aplicarían cada uno de los preceptos, teorías y cátedras inculcadas en la Maestría con una válida aplicación a la realidad empresarial de la región.

Esta investigación podrá contribuir al crecimiento de una empresa y con ello la estabilidad laboral y económica de sus empleados, dado que si la compañía no realiza las reestructuraciones propuestas puede llegar a estancarse financieramente y disminuir las ventas progresivamente por la pérdida del mercado a falta de estrategias.

Finalmente se pretende entregar conocimiento e información a todos los involucrados en la empresa GELSA REPRESENTACIONES S.A.S., tanto en la forma de reingeniería sobre la estructura administrativa de la empresa y frente a estrategias y políticas que permitan crecimiento y potencialización de la compañía.

1.8. Beneficios que conlleva

La reestructuración permitirá incrementar las ventas y la productividad de la empresa mediante procesos y procedimientos medibles, adicionalmente, de esta reestructuración se podrían crear unos indicadores de medición administrativa y financieros para controlar cada uno de los departamentos de la empresa, los cuales podrán ser auditados por los socios en sus reuniones periódicas.

Todo lo anterior redundará en el crecimiento de la empresa y el aseguramiento de la misma en el mercado de Pereira y Dosquebradas, con visión futura a expandirse a otras ciudades, replicando el mismo modelo de manera estandarizada y organizada.

1.9. Limitaciones previsibles.

Teniendo en cuenta que existe un acceso total a la información administrativa y financiera, no se evidencia restricciones o limitaciones para el desarrollo del trabajo planteado.

Capítulo II: Marco Referencial

2.1. Marco teórico

El marco teórico, parte de la historia de las teorías administrativas, se revisa la propuesta de Porter, publicada por Javier Ferrer, 14 de junio 2009: <http://fuerzasdeporter.blogspot.com.co/> ,

2.1.1 Resumen histórico de las teorías administrativas

La gestión de las empresas, evoluciona a la par del desarrollo tecnológico, y de los cambios en las tendencias del mercado cada vez más exigente, informado y conectado.

Es por ello tan importante que las empresas utilicen las teorías de la administración, que son hoy un área de conocimiento que involucra a todo el mundo, puesto que todos los procesos son susceptibles de ser gestionados.

La administración ha tenido un proceso histórico que inició con los egipcios, griegos y romanos, sobre todo en el modo de producción feudal, en donde se desarrollaron grandes empresas con el fin de realizar expediciones y conquistas, aunque no queda mucha información de esta época, si se conoce que llevaban cuentas, se tomaban decisiones y se solucionaban problemas de una forma adecuada.

La verdadera evolución de la administración nace de la mano de la revolución industrial en los albores del siglo XX, con Frederick W. Taylor, quien desarrolló su teoría de la “Administración científica”, que proponía la escogencia del personal de acuerdo con la labor a desempeñar, es decir, se dan los primeros inicios de establecer el perfil profesional, además de la Ingeniería Industrial y las funciones administrativas de la planeación y el control.

Posteriormente, Henry Fayol para el año 1916, desarrolla la clasificación de las operaciones empresariales teniendo en cuenta “la división del trabajo”, la cual se debe hacer teniendo en cuenta la autoridad que se da directamente proporcional con la responsabilidad, de igual manera

establece el proceso administrativo dividido en cuatro áreas (Planeación, organización, dirección y control), la unidad de mando, la organización piramidal, y la preponderancia del interés general sobre el individual.

La humanización de la administración se da de la mano de Elton Mayo por el año 1923, como resultado del estudio de Hawthorne, donde demostró la forma como los sentimientos y motivaciones actuaban sobre la eficiencia en el trabajo.

Las dos guerras mundiales, generan un cambio en el mundo, y con ello en la administración que hereda la planeación estrategia, la programación lineal y los diagramas PERT y CPM, que optimizan el trabajo obteniendo la ruta crítica.

La década del 60 enriquece el desarrollo administrativo con las teorías del comportamiento X y Y, de Douglas Mc-Gregor, la Teoría de la Motivación de Abraham Maslow y la teoría de los Factores Higiénicos y Motivacionales al trabajo de Frederick Herzberg.

Los últimos aportes importantes a la administración fueron dados por Peter Drucker, quien desarrollo la administración por objetivos (APO), la descentralización y delegación del poder en cabeza de los empleados y propone que todos los procesos de la vida. Y las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

2.1.2 Michael Porter, cinco fuerzas competitivas

El modelo de Porter, es de gran importancia porque parte del “concepto de la estrategia en el mundo de negocios no es más que desarrollar una táctica para maximizar los recursos y superar a la competencia...” (Citado por Ferre, J. Junio, 14 de 2009:

<http://fuerzasdeporter.blogspot.com.co/>).

Y propone un método administrativo que incluye:

El Desarrollo del plan estratégico, que debe estar acorde al diagnóstico empresarial, teniendo en cuenta

“...algunas variables y factores que determinan la funcionalidad y la eficiencia de las mismas con base en la estructura de la compañía. Se deben tomar en cuenta los factores cuantitativos, cualitativos, organizacionales y los relativos al poder y al comportamiento, que son los que a menudo determinan el éxito de una estrategia en una situación específica. Estos elementos han mejorado la comprensión de lo que son las múltiples estructuras de metas organizacionales, la política de las decisiones estratégicas, los procesos de negociación y los compromisos ejecutivos, la satisfacción en la toma de decisiones, el papel de las coaliciones en la administración estratégica y la práctica de confundir en la esfera pública. También es necesario realizar un verdadero enfoque de tres elementos fundamentales que definen a la empresa en sentido general y que en si nos permitirán conceptualizar la estrategia del negocio a través de la formulación de diferentes interrogantes tales como: ¿qué es?, ¿qué quiere ser? y ¿qué es importante para ella?, y que pueden ser contestadas al hacer las definiciones respectivas de los factores siguientes:

Misión La misión de una empresa es su razón de ser y es independiente del tiempo.

Visión La visión se enfoca en el futuro y describe lo que la empresa quiere ser y lograr. Su definición debe contemplar la misión de la organización.

Valores Los valores señalan las prioridades de la empresa y su cultura. (Ferre, J. Junio, 14 de 2009: <http://fuerzasdeporter.blogspot.com.co/>).

La empresa Gelsa Representaciones S.A.S., no tiene definida de forma clara su plan estratégico, por ello tomará esta información como sustento teórico para la propuesta administrativa.

Según Michael Porter, en su famoso libro “Competitive Strategy”, hay tres maneras de lograr esta ventaja competitiva:

1. Liderazgo en costos. Esto significa tener el costo más bajo de todas las compañías dentro del mismo sector. Con esto, la empresa puede cobrar menos que la competencia y atraer una mayor porción del mercado, incluso si no hay demasiada competencia en el sector, puede ganar más utilidades con el mismo precio. Es más fácil implementar esta estrategia cuando la empresa trabaja con grandes volúmenes y mantiene economías de escala.

2. Diferenciación. Hacer algo para que los consumidores tengan un mejor concepto de la empresa o su producto, distinguiéndose con ello de la competencia. La diferenciación puede lograrse a través de la creación de una imagen representativa, que ofrezca algo adicional que no tengan los competidores. Lo importante es que dicha diferencia atraiga y mantenga a los clientes y, una vez establecida la lealtad de los clientes, la empresa pueda cobrar más por el mismo producto o servicio debido a la percepción de que ofrece algo que no ofrecen las otras empresas en el mismo sector.

3. Enfoque del negocio. La idea es que una empresa ponga todos sus recursos en hacer algo muy específico en lugar de intentar vender varios productos o servicios a distintos grupos de personas, en muchos lugares. Idealmente, la compañía se concentra en un segmento del mercado particular que no está saturado, este segmento podría ser un grupo específico de clientes, un producto especializado o un área geográfica. (Citado por Ferre, J. 14 de junio 2009: <http://fuerzasdeporter.blogspot.com.co/>).

Es necesario indagar si Gelsa Representaciones S.A.S., ya desarrolla estas estrategias, o no, para ser propuestas dentro del plan administrativo de la empresa.



Figura 1. Diamante de Porter

Fuente:

https://www.google.com.co/search?q=google&rlz=1C1AVNE_enCO688CO689&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiclcing_zMAhXILyYKHxz0CD4Q_AUIBygB&biw=1280&bih=923#tbn=isch&q=diamante+de+porter&imgsrc=dmp4RXtQmuHunM%3A

Porter, además aportó el modelo de las cinco fuerzas del entorno que la empresa tiene que tener en cuenta: Estos son: Amenaza de la entrada de nuevos competidores, Poder de negociación de los proveedores, Poder de negociación de los compradores o consumidores, Amenaza del ingreso de productos sustitutos y Rivalidad entre competidores.

El diamante de Porter toma, las cinco fuerzas competitivas y las interrelaciona, para establecer el papel que tiene que jugar la empresa en el entorno donde desarrolla su labor.

2.1.3 El mercadeo

Las empresas han evolucionado el concepto de mercadeo, el cual inicialmente no era considerado de gran importancia en la empresa, pues la venta era la forma burda del mercadeo, que al cambiar hace que los clientes se vuelvan importantes en la empresa, pues pasan de producir para vender a producir para satisfacer las necesidades de los clientes.

Kotler, ha sido considerado el padre del mercadeo, y es por ello tan importante traer a colación los 10 principios del marketing propuestos por él.

Principio número 1: Reconocer que el poder, ahora lo tiene el consumidor:

La información es ubicua (está en todas partes al mismo tiempo) y los consumidores están bien informados acerca de la mayoría de productos sobre los que están interesados, por lo que la venta debe basarse en el diálogo y el marketing en “conectar y colaborar”, no en vender con un monólogo y en centrar el marketing en “dirigir y controlar” al consumidor. Debemos ofrecer a nuestros clientes mejores soluciones, experiencias más satisfactorias y la oportunidad de tener una relación a largo plazo. (Kotler, 27 Marzo, 2009 Principios del nuevo marketing. Blog Montese Pañarroya. Recuperado de <http://www.montsepenarroya.com/philip-kotler-los-10-principios-del-nuevo-marketing/>).

Este principio debe ser la razón de la comunicación en las empresas modernas, pues deben tener información veraz de sus productos de las necesidades que satisfacen

Principio número 2: Desarrollar la oferta apuntando directamente sólo al público objetivo de ese producto o servicio.

Aquí Kotler ilustró con una cita de Tony O’Rielly, ex CEO de Heinz Foods:

“Busca un nicho de mercado, y luego asegúrate de que hay mercado para ese nicho.”

Divide el mercado en 21 segmentaciones por ingresos y tipo de persona. (Kotler, 27 Marzo, 2009 Principios del nuevo marketing. Blog Montese Pañarroya. Recuperado de <http://www.montsepenarroya.com/philip-kotler-los-10-principios-del-nuevo-marketing/>).

El nicho de mercado para Gelsa Representaciones S.A.S., son los hogares de estratos 2, 3 y 4 del Área metropolitana Pereira, Dosquebradas, la Virginia.

Principio número 3: Diseñar las estrategias de marketing desde el punto de vista del cliente.

Una vez tenemos claro a qué segmento nos dirigimos con nuestro producto, Kotler recomienda que nos centremos en la propuesta de valor que ofrecemos a nuestros clientes y que diseñemos una campaña de marketing orientada a comunicar ésta propuesta de valor, no las características de nuestros productos que es lo que suele hacerse normalmente.

Para poder descubrir qué cosas consideran “propuestas de valor” nuestros clientes, Kotler aconseja lo siguiente:

- Identificar las expectativas de nuestros clientes o potenciales clientes.
- Decidir por cuáles de estos valores vamos a competir (por ejemplo, Nike compite por: ganar, superar las masas, el esfuerzo extremo, el olor a sudor... En cambio New Balance, compite en el mismo segmento, pero lo hace con los valores: auto mejora, armonía interior, el olor a naturaleza, el desarrollo espiritual, etc...)
- Analizar la habilidad de nuestra organización para dar esos valores a nuestros clientes.
- El mensaje que debemos comunicar y vender, es acerca del valor que transmitimos, no acerca de las características de nuestro producto.
- Asegurarnos de que damos el valor prometido y de que con el tiempo vamos mejorando y ampliando este modelo de valor.

Para animar y orientar a los oyentes, Kotler mostró algunos ejemplos de mensajes de venta orientados a transmitir el valor que se ofrece al usuario, en lugar de orientarlo al producto. He aquí algunos de ellos:

Producto que se vende: litros de pintura para pintar coches. Mensaje a transmitir: hacemos realidad coches pintados.

Producto: comida para animales. Mensaje: salud y aumento de peso para animales.

Producto: motores Diésel. Mensaje: potencia que no se interrumpe jamás.

Producto: explosivos. Mensaje: rocas hechas migas. (Kotler, 27 Marzo, 2009, Principios del nuevo marketing. Blog Montese Pañarroya. Recuperado de <http://www.montsepenarroya.com/philip-kotler-los-10-principios-del-nuevo-marketing/>).

Se deben estudiar los productos para identificar que transmiten logrando establecer la promesa y poder desde ella potencializar el mensaje a entregar al cliente. En Gelsa Representaciones S.A.S., hay que enviar como mensaje, la higiene y protección que pueden ofrecer los productos Fullimp.

Principio número 4: Focalizarse en cómo se distribuye/entrega el producto, no en el producto en sí.

Kotler propone que nos preguntemos si podemos encontrar una forma de redefinir nuestra red de distribución y entrega, para ofrecer mucho más valor al usuario. Algunas empresas ya lo han hecho, es el caso de Dell a nivel online y de Ikea en el mundo offline. (Kotler, (27 Marzo, 2009 Principios del nuevo marketing. Blog Montese Pañarroya. Recuperado de <http://www.montsepenarroya.com/philip-kotler-los-10-principios-del-nuevo-marketing/>).

La mayoría de productores usan como canal de distribución de sus productos de higiene y aseo, las grandes cadenas de supermercados. En Gelsa Representaciones S.A.S., se cuenta con la distribución a domicilio, con un tiempo de entrega de 24 horas.

Principio número 5: Acudir al cliente para crear conjuntamente más valor: el rol de la empresa ha cambiado.

Con el Marketing Transaccional (sobre 1950), la empresa definía y creaba valor para los consumidores. Con el Marketing Relacional (desde 1980 hasta nuestros días), la empresa se centraba en atraer, desarrollar y fidelizar a los clientes rentables. El nuevo Marketing, o Marketing Colaborativo (como lo llama Kotler), debe centrarse en colaborar con el cliente para que juntos, creen nuevas y únicas formas de generar valor. Para ello propone que establezcamos diálogos con nuestros clientes y con las comunidades de consumidores de nuestros productos.

El marketing colaborativo puede hacerse desde 2 vertientes:

Ofreciendo una línea amplia de productos, de manera que el cliente pueda encontrar el que más se acerca a sus deseos. Por ejemplo, 20 colores diferentes para una misma prenda, o 26 opciones diferentes para unos palos de hockey (esto es un caso real).

Tenerlo todo a punto para adaptar nuestro producto a las necesidades específicas de un cliente. El ejemplo más claro de esto es la compra de un ordenador Dell, pero Kotler nos mostró otros muchos ejemplos de empresas online y offline que también realizan productos de consumo normal, a medida del comprador (tejanos hechos a medida, maquillajes, perfumes, velas, palos de golf, cereales para el desayuno, tarjetas de crédito, etc...)

Aunque Kotler también propone que dejemos participar al cliente en el diseño original de los productos, por ejemplo a base de pedir consejos a los clientes mientras se desarrollan los prototipos del producto. (Kotler, 27 Marzo, 2009, Principios del nuevo marketing. Blog Montese

Pañarroya. Recuperado de <http://www.montsepenarroya.com/philip-kotler-los-10-principios-del-nuevo-marketing/>).

La personalización de los productos o servicios ofrecidos es la tendencia propuesta por Kotler, este principio puede ser aplicado en Gelsa Representaciones S.A.S., en los aromas de los productos, podría darse a la oportunidad a los clientes de elegir una amplia gama de olores diferenciados por nichos.

Principio número 6: Utilizar nuevas formas de alcanzar al cliente con nuestros mensajes.

...Y sobre todo vigilar mucho con los clientes insatisfechos, ya que Internet permite que se pueda llegar a mucha gente, y pueden hacer mucho daño si no son tratados adecuadamente.

En cuanto a nuestras campañas de marketing, Kotler hizo especial hincapié en el “Permission Marketing” (o Marketing con permiso), ya que es una buena manera de que el cliente pueda indicar si desea o no recibir este tipo de publicidad y no hace falta que molestemos a los que no lo desean.

Referente a lo de utilizar nuevas formas de alcanzar al cliente, recomendó que en nuestros mensajes publicitarios siempre incluyamos 3 cosas:

- El valor que deseamos transmitir.
- Información útil para el usuario.
- Algo que lo divierta o que al menos, lo entretenga.

Y acerca de nuevas formas de realizar publicidad, remarcó la importancia de las esponsorizaciones, las menciones de nuestros productos en series de televisión o programas de entretenimiento o su aparición en festivales, y sobre todo, la promoción directa en la calle.

(Kotler, P. 27 Marzo, 2009, Principios del nuevo marketing. Blog Montese Pañarroya.

Recuperado de <http://www.montsepenarroya.com/philip-kotler-los-10-principios-del-nuevo-marketing/>).

El principio seis hace referencia a hacer que las campañas publicitarias sean efectivas, es decir, que lleguen al cliente, que este entienda el valor que tiene el producto, y que sienta alegría con el mensaje, es decir, que no se sienta agredido.

Principio número 7: Desarrollar métricas y analizar el ROI (Retorno de la Inversión)

Philip Kotler remarcó la importancia de disponer de un cuadro de mandos que nos ofrezca una visión exacta de cómo están evolucionando cada uno de los factores que intervienen en el proceso de ventas.

Enumero a continuación algunas de las métricas que Kotler considera indispensables:

Acerca del producto:

- Mejoras en la calidad: medir cuantas mejoras se han implementado en nuestros productos.
- Porcentajes de ventas de los nuevos productos
- Beneficio generado por producto

Segmentación de clientes:

- Satisfacción del cliente
- Precio medio de las ventas a un cliente
- Número de quejas de clientes

Acerca de los mercados:

- Penetración de mercado
- Cuota de mercado
- Incremento en ventas

- Beneficios (Kotler, 27 Marzo, 2009, Principios del nuevo marketing. Blog Montese Pañarroya. Recuperado de <http://www.montsepenarroya.com/philip-kotler-los-10-principios-del-nuevo-marketing/>).

En Colombia, se puede leer como indicadores de gestión en ventas, estos son de vital importancia porque proceso que no se mide no se controla, no se logra-

Principio número 8: Desarrollar marketing de alta tecnología.

Llegados a este punto, Kotler nos advirtió que aunque la alta tecnología es necesaria, no lo es en el mismo grado para todas las empresas. Tampoco consiste solamente en implementar un CRM o un ERP.

Como anécdota, Kotler nos ilustró con una graciosa ecuación:

$$NT + OO = EOO$$

New Technology + Old Organization = Expensive Old Organization (Kotler, P. 27 Marzo, 2009, Principios del nuevo marketing. Blog Montese Pañarroya. Recuperado de <http://www.montsepenarroya.com/philip-kotler-los-10-principios-del-nuevo-marketing/>).

Nueva tecnología + Organización vieja = Organización vieja y costosa

El mercadeo de alta tecnología, debe ir de la mano de una organización ágil y moderna que pueda cambiar sus conceptos, porque si no, se pierde la inversión en la tecnología y no se recibe el retorno de la inversión.

Principio número 9: Focalizarse en crear activos a largo plazo

6 factores clave para crear activos a largo plazo:

- Ser honestos con nuestra marca
- Ser honestos con nuestros clientes
- Ofrecer un servicio de calidad

- Mantener buenas relaciones con nuestros accionistas
- Ser consciente de nuestro capital intelectual
- Crear una reputación corporativa

Kotler destacó la diferencia entre una empresa orientada a beneficios, respecto a una empresa orientada a conseguir la lealtad de los clientes:

La empresa orientada a beneficios: reduce los costes, substituye personas por tecnología, reduce el precio y el valor de los productos, consigue muchos clientes.

La empresa orientada a la lealtad de los clientes: invierte en activos de marketing, da poder a sus empleados utilizando tecnología, procura reducir el precio de los productos para premiar al cliente, indaga cómo puede dar más valor a su cliente, selecciona a los clientes que consigue.

(Kotler, P. 27 Marzo, 2009, Principios del nuevo marketing. Blog Montese Pañarroya.

Recuperado de <http://www.montsepenarroya.com/philip-kotler-los-10-principios-del-nuevo-marketing/>).

Cuando la empresa se focaliza en los clientes, crea relaciones de largo plazo y estas son su principal activo, es por ello que deben cumplirse las claves propuestas por Kotler, nunca puede olvidar que su cliente es tanto interno como externo y en los dos debe pensar siempre.

Principio número 10: Mirar al marketing como un todo, para ganar de nuevo influencia en tu propia empresa.

El marketing afecta a todos los procesos de una empresa y esto es lo que debemos transmitir en nuestra propia empresa.

Las decisiones tomadas en marketing afectan a los clientes, a los miembros de la empresa y a los colaboradores externos. Juntos deben definir cuál será el mercado al que se dirige la empresa.

Juntos han de descubrir cuáles son las oportunidades que aparecen en el mercado (para ello

Kotler propone pensar al menos en 5 nuevas oportunidades cada año), y juntos deben descubrir qué capacitaciones e infraestructura serán necesarias para llevarlo todo a cabo.

La intervención de estos 3 factores: los clientes, la empresa y la red de colaboradores, en el marketing de nuestra empresa, es lo que nos mostrará que vamos por buen camino y que estamos empezando a aplicar las reglas del Nuevo Marketing. (Kotler, 27 Marzo, 2009, Principios del nuevo marketing. Blog Montese Pañarroya. Recuperado de <http://www.montsepenarroya.com/philip-kotler-los-10-principios-del-nuevo-marketing/>).

Para Kotler el marketing es todo y como tal debe ser mirado, es de gran importancia que haya relaciones entre los empleados, la empresa y los clientes, los cuales deben intervenir en todo lo que concierne al mercadeo.

2.2. Marco conceptual

Administración: La palabra administración proviene del latín “ad” y “ministrare”, donde ad significa al y ministrare significa servicio de, o sea, cumplimiento de una función bajo el mando de otra persona o prestación de un servicio a otro. La primera definición de administración se elabora en el año 5000 a.C. por los sumerios, quienes son la primera civilización conocida que registra las operaciones comerciales. Años más tarde, los egipcios fueron pioneros en lo que respecta a la descentralización del mando y las actividades. En el imperio japonés el comandante Sun Tsu reconoce en su obra “El Arte de la Guerra” la necesidad de planear, dirigir y controlar, lo que constituye premisa importante hasta los días actuales, (Bupo, Gattás, Mauri, Peman, Rossi, & Sanz, 2009). Citado por Hernández, K. 2013, Propuesta de Guía de Administración Educacional del Ejercicio Jurídico de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos, p 22).

Empresa: La empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales.

En economía, la empresa es la unidad económica básica encargada de satisfacer las necesidades del mercado mediante la utilización de recursos materiales y humanos. Se encarga, por tanto, de la organización de los factores de producción, capital y trabajo. (En Colombia. s.f. par. 1)

Administración Estratégica: La administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Ello implica integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización. (UCI. s.f.).

Cadena de Comercialización. Conjunto de intermediarios que intervienen en la comercialización de un bien, desde el productor hasta el consumidor. Según las características físicas y económicas de los bienes, ésta puede variar de un modo bastante pronunciado: así la comercialización de un libro, que pasa por la intervención de un editor, un distribuidor y las librerías, es diferente por completo a la de los productos agrícolas perecederos o a la de los bienes inmuebles. La cadena de comercialización, aunque en apariencia encarece el producto final, es imprescindible para que éste llegue oportunamente a los consumidores que lo demandan, constituyendo por lo tanto un elemento indispensable en el funcionamiento de una economía de mercado. (Sabino, 1991, Diccionario de Economía y Finanzas.

Ed. Panapo, Caracas, Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/dic/T.htm>).

Consumidor. Cualquier agente económico en tanto consume bienes y servicios. Todas las personas, sin excepción, son consumidores, pues es inevitable que utilicen bienes y servicios para satisfacer las necesidades que se presentan a lo largo de su vida. El consumidor es el demandante de los bienes finales que se ofrecen en el mercado y, por lo tanto, quien selecciona

entre los mismos cuáles habrá de comprar. (Sabino, 1991, Diccionario de Economía y Finanzas. Ed. Panapo, Caracas, Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/dic/T.htm>).

Demanda. Cantidad de una mercancía que los consumidores desean y pueden comprar a un precio dado en un determinado momento. La demanda, como concepto económico, no se equipara simplemente con el deseo o necesidad que exista por un bien, sino que requiere además que los consumidores, o demandantes, tengan el deseo y la capacidad efectiva de pagar por dicho bien. La demanda total que existe en una economía se denomina *demanda agregada* y resulta un concepto importante en los análisis macroeconómicos. (Sabino, C. 1991, Diccionario de Economía y Finanzas. Ed. Panapo, Caracas, Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/dic/T.htm>).

Demografía. Ciencia que estudia las poblaciones humanas, sus características, crecimiento y distribución. (Sabino, C. 1991, Diccionario de Economía y Finanzas. Ed. Panapo, Caracas, Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/dic/T.htm>).

Empresa. Unidad de control y decisión que utiliza diferentes insumos para producir bienes o servicios. Las empresas, según su propiedad, pueden ser *privadas* o *públicas*; en el primer caso pertenecen a un empresario o conjunto de empresarios, mientras que en el segundo la propiedad es del Estado, ya sea a nivel nacional, regional o municipal. La gestión de la empresa, que antiguamente casi sin excepción correspondía al empresario, se encuentra ahora siempre en manos de un cuerpo organizado de empleados especializados, la gerencia, salvo en los casos de empresas pequeñas o de características muy especiales. En las empresas públicas la gestión puede efectuarse directamente por funcionarios gubernamentales o puede estar a cargo de una gerencia técnica, más o menos independiente de las decisiones políticas.

La empresa privada es la unidad esencial de una economía de mercado. Es un ente que trata de maximizar sus beneficios planificando sus acciones y estudiando la forma de seleccionar sus insumos y sus productos de modo de obtener la mayor eficiencia en sus actividades. Dicha eficiencia productiva se mide en términos concretos por la ganancia, aunque esta última puede provenir, en condiciones de competencia imperfecta, de muchos otros factores. (Sabino, C. 1991, Diccionario de Economía y Finanzas. Ed. Panapo, Caracas, Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/dic/T.htm>).

Ganancia. Utilidad, provecho o beneficio de orden económico obtenido por una empresa en el curso de sus operaciones. La palabra también sirve para designar, en un sentido más concreto, la diferencia entre el precio al que se vende un producto y el costo del mismo. La ganancia es el objetivo básico de toda empresa o firma que debe hacer uso, por lo tanto, de la combinación óptima de factores productivos para reducir sus costos lo más posible, atrayendo a la vez a los demandantes de los bienes o servicios que produce para vender éstos al mayor precio obtenible. (Sabino, C. 1991, Diccionario de Economía y Finanzas. Ed. Panapo, Caracas, Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/dic/T.htm>).

Marca Comercial. Nombre, etiqueta, logotipo o marca de cualquier naturaleza que sirve para relacionar una mercancía con la persona o empresa que la produce. Cuando este nombre comercial es reconocido por la ley, quedando bajo su protección para evitar imitaciones, se denomina entonces *marca registrada*. Para ello se han creado oficinas gubernamentales de marcas y patentes ante las cuales los fabricantes hacen los registros correspondientes.

El interés económico de las marcas comerciales es doble. En primer lugar, al utilizarse para identificar una mercancía y distinguirla de otras similares, capacita a los consumidores para comprar con más certidumbre y conocimiento, colaborando de este modo a aumentar la

información existente en los mercados y acercándolos así al modelo de competencia perfecta. En segundo lugar la marca permite diferenciar una mercancía de la que ofrecen otros productores, haciendo posible la creación de un monopolio "institucional" que garantiza al fabricante un cierto nivel de ventas basado en su reputación y en la experiencia que ya han adquirido los consumidores. En este sentido, la existencia de marcas comerciales hace más imperfectos los mercados, pues los compartimenta o segmenta entre productos que no pueden considerarse ya como idénticos, aunque el efecto de esta imperfección es escaso cuando hay libertad de elección por parte del consumidor y existe adecuada información con respecto a las características de cada producto individual. (Sabino, C. 1991, Diccionario de Economía y Finanzas.

Ed. Panapo, Caracas, Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/dic/T.htm>).

Mercado. En términos generales, mercado es el contexto dentro del cual toma lugar la compra y venta de mercancías, o donde se encuentran quienes demandan bienes y servicios con quienes los ofrecen. Aunque en castellano la palabra mercado designa frecuentemente el lugar físico donde se dan tales transacciones, el concepto económico es mucho más abstracto: se refiere al conjunto de interacciones humanas que, si bien tienen algún punto espacial de referencia, no deben por fuerza limitarse a un lugar determinado. Así el mercado de trabajo de una ciudad, por ejemplo, abarca todos los oferentes y demandantes que concurren al mismo, incluyendo tal vez empresas extranjeras, inmigrantes que vienen atraídos por potenciales posibilidades de empleos y personas que viven en localidades vecinas. Para muchos bienes y servicios existe en la actualidad un verdadero *mercado mundial*: el petróleo extraído en el Medio Oriente, por ejemplo, puede ser vendido en el mercado "spot" de Londres por compradores de cualquier parte del mundo que, a su vez, lo revenderán al poco tiempo a naciones o empresas muy diferentes. En casos como este los intercambios mercantiles se producen sin que sea necesario trasladar físicamente los bienes

transados. Lo importante, para que pueda hablarse de un mercado, es que los diversos actores que intervienen en el mismo estén lo suficientemente relacionados como para que cada transacción afecte -y esté afectada- por todas las demás. En otras palabras, que exista la información suficiente como para conocer los precios y volúmenes transados y los mecanismos prácticos para incorporarse al mercado, ya sea vendiendo o comprando mercancías, en respuesta a tal información. (Sabino, C. 1991, Diccionario de Economía y Finanzas. Ed. Panapo, Caracas, Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/dic/T.htm>).

Oferta. La cantidad de una mercancía o servicio que entra en el mercado a un precio dado en un momento determinado. La oferta es, por lo tanto, una cantidad concreta, bien especificada en cuanto al precio y al período de tiempo que cubre, y no una capacidad potencial de ofrecer bienes y servicios. La *ley de la oferta* establece básicamente que cuanto mayor sea el precio mayor será la cantidad de bienes y servicios que los oferentes están dispuestos a llevar al mercado, y viceversa; cuanto mayor sea el período de tiempo considerado, por otra parte, más serán los productores que tendrán tiempo para ajustar su producción para beneficiarse del precio existente. La *curva de oferta*, esquemáticamente mostrada a continuación, expresa la relación básica que se establece entre ésta y el precio. (Sabino, C. 1991, Diccionario de Economía y Finanzas. Ed. Panapo, Caracas, Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/dic/T.htm>).

Precio. Cantidad de dinero dada a cambio de una mercancía o servicio. El precio es el valor de un bien expresado en términos monetarios, ya sea que éste se fije -como es usual- en unidades monetarias, o que se determine según la equivalencia con cualquier otra mercancía que desempeñe el papel de dinero en el intercambio. En el lenguaje cotidiano se utilizan a veces otras palabras para designar lo que en rigor son precios: al pago por el trabajo se lo denomina sueldo o

salario; al precio del alquiler de la tierra, o de otros inmuebles, se lo llama renta; al pago por el uso de capital, interés, etc. Sabino, C. (1991).

Precio de Equilibrio. Dícese del precio que surge en el mercado como resultante de la interacción de la oferta y la demanda. Es diferente, por lo tanto, a cualquier tipo de precio *controlado* o *intervenido* por regulaciones oficiales. (Sabino, C. 1991, Diccionario de Economía y Finanzas. Ed. Panapo, Caracas, Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/dic/T.htm>).

Análisis Financiero. El análisis financiero es la base para llegar a un diagnóstico financiero adecuado de la situación real por la cual atraviesa la empresa, de ahí la importancia de efectuar un eficaz y efectivo análisis. A continuación se señalarán diferentes puntos de vista de autores e investigadores acerca del análisis financiero: El análisis financiero, de acuerdo a las apreciaciones del doctor Héctor Ortíz Anaya: “Se puede definir como un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y los datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores y estados financieros y complementarios o auxiliares, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma, lo que ayuda de manera decisiva a tomar sus respectivas decisiones” (Ortíz Anaya, Análisis Financiero aplicado, 2.003, Capítulo I, pag 33).

Razones de Liquidez. Se entiende por liquidez a la capacidad que tiene una empresa para pagar sus deudas de corto plazo y llevar a cabo sus operaciones normales. (Carrillo de Rojas Gladys, Análisis y Administración financiera, 2.000, pag 67).

Razones Operacionales o de Actividad. Se utilizan para medir la eficiencia de la administración en cuanto al manejo de los recursos de la empresa, y algunas de ellas ayudan a juzgar que tan confiables son las pruebas de liquidez. (Carrillo de Rojas Gladys, Análisis y Administración financiera, 2.000, pag 73).

2.3. Marco normativo

Código del Comercio. Decreto 410 de 1971: Que rige en general a los comerciantes y los asuntos mercantiles en Colombia, por ser Gelsa Representaciones S.A.S., una empresa del sector comercial sus actuaciones se deben adecuar a este código.

Ley 1258 de 2008: Esta Ley crea la sociedad por acciones simplificada, una forma societaria, que permite desde un socio, y genera tranquilidad frente al patrimonio personal. Gelsa Representaciones S.A.S., se creó como una sociedad por acciones simplificada y por ello se rige por esta norma.

Ley 1429 de 2.010: Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de empleo, la cual establece ciertos beneficios tributarios a las empresas creadas a partir de la vigencia de esta norma.

2.4. Marco filosófico

Gelsa Representaciones S.A.S., es una MYPIME que existe en la actualidad en la ciudad de Pereira, con una proyección interesante, por lo cual se hizo objeto de este estudio.

Para el equipo investigador, es claro que las MYPIMES son en la actualidad un porcentaje muy alto dentro del universo de las empresas en Colombia, día a día se crean empresas pequeñas y medianas en Colombia, generando no sólo ingresos a entidades estatales sino promoviendo el empleo formal. Sin embargo, muchas de estas empresas crecen de una manera empírica, sin bases o conocimientos de administración, surgen a través de una idea, pero dicha idea sin organización y estrategia puede estancarse.

Es importante conocer la historia de las empresas, para entender cómo se ha forjado, cuál es su norte y la ambición frente a su crecimiento, para determinar si la misma tiene una

sostenibilidad clara y estable en el tiempo; pero lo anterior, pierde completo interés si la empresa no genera mayores dividendos a los socios, que son la razón de ser de las empresas que se crean con ánimo de lucro.

Por ello se hace necesario introducirse en el alma de la empresa y sus gestores, analizando su visión, misión y valores, también su modelo de negocio y estados financieros a la fecha, para determinar cuál su filosofía, hacia donde se dirige, su estado actual y el potencial de la misma; de esta manera se comienza a construir estrategias, estándares, organización interna, clima organizacional, etc.; permitiendo entender el papel que cada personaje juega como cliente interno de la compañía pero también para establecer cuál será su imagen frente al cliente externo.

Todas las empresas deben plantearse modelos de reingeniería, en cada una de las etapas que se van viviendo, porque es necesario considerar que, no todas las empresas pueden tener una única teoría administrativa que le calza en todo momento y en cualquier lugar, hay que considerar que cuándo una empresa está surgiendo no puede tener el mismo esquema que en su etapa de crecimiento ni en la de sostenibilidad, y es aquí donde el empresario debe evidenciar cada uno de los momentos que determinan su cambio, y aplicar la teoría que considere positiva y adaptable a su modelo de negocio en particular.

Por lo anterior es claro que, una empresa no puede subsistir sin orden, y claridad en procesos y lineamientos básicos que planteen un norte a la compañía, y estos deben generarse desde aplicación de conocimientos en materia de administración y finanzas, estructurando cada uno de los planes que se van a ejecutar de manera sistemática para lograr el objetivo de cualquier empresa, rendimientos financieros; por ello se escoge la empresa Gelsa Representaciones S.A.S., para evidenciar que su etapa de crecimiento llegó, y que se debe proceder con un proceso de reestructuración que le permita aumentar ingresos de una manera controlada y aplicando

estrategias óptimas, y estandarizando procedimientos y procesos que le permitan a sus funcionarios reducir al mínimo el error sus actividades.

2.5. Marco situacional

Gelsa Representaciones S.A.S., nace en 2006, bajo el nombre representaciones MBR, como una unidad de negocio independiente de la empresa Full Clean Ltda, la cual actuó como proveedora exclusiva de los productos de aseo de marca FULLIMP y cuya sede principal se encuentra en la ciudad de Cali – Colombia.

Representaciones MBR, entra al mercado pereirano en el 2006, y comienza labores de comercialización puerta a puerta, pero sin el desarrollo de un software que le permitiera controlar de manera directa las ventas, despachos y cartera, lo cual ocasionó que la empresa comenzara a generar pérdidas financieras. En el año 2.008 dos socios de la empresa Full Clean Ltda, compraron la empresa Representaciones MBR y cambiaron su razón social a Fullimp Comercializadora, pero aplicaron el software que permitió sistematizar las ventas y la cartera, pero dada la facturación de la empresa estaban como régimen simplificado.

En el año 2.011, la empresa Fullimp Comercializadora comenzó a crecer en ventas, para lo cual se hizo inminente la migración a régimen común, esto obligó a la empresa a acogerse a la Ley 1429 de 2010, la cual ofrecía a las nuevas empresa beneficios tributarios, de tal manera que en enero de 2012, se conformó Gelsa Representaciones S.A.S.; cuyo área de acción son los municipios de Pereira y Dosquebradas.

2.6. Glosario

El glosario fue tomado de: Direccionar Blog, (s.f)

Activo: Desde el punto de vista de una sociedad, los activos, son el conjunto de sus bienes (inmuebles, mercaderías...) y derechos de cobro (lo que le deben).

Activo fijo: También denominado inmovilizado. Está integrado por los bienes y derechos de una empresa que no están destinados a la venta, sino a asegurar su funcionamiento y continuidad. Este tipo de activo se caracteriza por su permanencia en la empresa durante un periodo largo, normalmente superior a doce meses. Estos activos se amortizan durante toda la vida del bien.

Activo financiero: Valor que acredita la titularidad de determinados derechos económicos (acciones, dinero en efectivo, depósitos, valores de renta fija...).

Análisis de costo – beneficio: Búsqueda de la mejor razón entre beneficios y costos.

Análisis de riesgos: Enfoque del análisis de problemas que pondera los riesgos de una situación al incluir probabilidades para obtener una evaluación más exacta de los riesgos existentes.

Análisis del punto de equilibrio: Gráfica y análisis de relaciones, por lo general entre ventas y gastos, para determinar el tamaño o volumen en que una operación alcanza el punto de equilibrio entre las pérdidas y las utilidades; se puede usar en cualquier área problemática donde sea posible determinar con precisión los efectos marginales.

Capital: 1) En un sentido amplio, conjunto de recursos dinerarios (o que se pueden convertir en dinero) de una persona. 2) En una empresa, son las aportaciones realizadas por los socios para su creación (ver CAPITAL SOCIAL). 3) También se denomina capital al principal de una deuda, que genera los correspondientes intereses.

Clasificación de cargos: Es un medio de determinar el valor relativo de cada cargo dentro de una estructura organizacional y por tanto, la posición relativa de cada cargo en la estructura de cargos de la organización.

Comportamiento organizacional, modificación: Se basa en la idea que el comportamiento depende de sus consecuencias, es posible así que los administradores influyan en las conductas de los empleados mediante la manipulación de las consecuencias de éstas.

Es como una ley del efecto según la cual la persona tiende a repetir conductas acompañadas por consecuencias favorables ("reforzamiento") y a no repetir las de consecuencias desfavorables.

Comunicación: Transferencia de información de una persona a otra, siempre que el receptor comprenda.

Control: Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Implica medir el desempeño con metas y planes; mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas.

Costos: La suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir una cosa.

Coordinación: Logro de la armonía de los esfuerzos individuales y de grupo hacia el logro de los propósitos y objetivos del grupo.

Cultura organizacional: Patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

Decisiones, toma de: Selección de un curso de acción entre varias opciones; selección racional de un curso de acción.

Delegación: Dar de una persona a otra la jurisdicción que tiene por su oficio para que haga unas tareas o conferirle su representación. Otra posible dirección sería el proceso que nos permite conferir a un colaborador el encargo de realizar una tarea, concediéndole la autoridad y libertad necesarias, pero conservando siempre la responsabilidad final por el resultado. La delegación

implica al mismo tiempo la obligación de rendición de cuentas al superior de las tareas que han sido delegadas.

Dirección: Función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo; se relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar.

División de trabajo: Número de tareas distintas en que se distribuye el trabajo necesario para la producción de un bien o servicio, tareas que han de ser realizadas por distintos trabajadores especializados en cada una de ellas.

Eficacia: Consecución de objetivos; logro de los efectos deseados.

Eficiencia: Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

Efectividad: Es la congruencia entre lo planificado y los logros obtenidos, sin cuestionar si dichos objetivos son o no adecuados. Empowerment: la eficaz autodeterminación de trabajadores y equipos implica que los administradores estén dispuestos a renunciar a parte de su autoridad para tomar decisiones a fin de cederla a aquellos.

Entorno: Conjunto de agentes externos a la organización- jurídicos, políticos, sociales, económicos, tecnológicos, de la competencia, etc.- que afectan a su supervivencia, mantenimiento o desarrollo y que provoca en ella una determinada respuesta en sus propios agentes internos.

Equilibrio: Situación de una economía en la cual las proporciones de las cantidades globales permiten el ajuste armónico de los flujos, la estabilidad de los precios y el funcionamiento satisfactorio del conjunto económico.

Equipo: Grupo de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común y una serie de metas de desempeño, de los que son mutuamente responsables.

Estrategia: Determinación del propósito (misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de recursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

Financiación: Operación que consiste en la dotación de recursos financieros a una empresa, sociedad o fondo. Las compañías pueden financiarse de dos formas: a través de recursos propios (capital y reservas) o externamente con recursos ajenos (préstamos, bonos u obligaciones).

Gestión administrativa: Es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.

Gravamen: Carga fiscal impuesta sobre la riqueza, el gasto o la renta de individuos o empresas.

Horizonte temporal: Es el plazo de vida de la inversión (en algunos casos el producto tiene un plazo determinado o un vencimiento, por ejemplo un bono a 5 años -al quinto año la entidad emisora devuelve el capital al inversor). En algunos casos, los productos tienen una vida perpetua, las acciones, por ejemplo, no tienen vencimiento (al comprar acciones hacemos una aportación al capital de la entidad -nos convertimos en socios). Desde el punto de vista del inversor el horizonte temporal es el período de tiempo durante el cual está dispuesto a mantener invertido su capital, sin que prevea necesitarlo para otros fines.

Inflación: Proceso de aumento de precios en un país, que tiene carácter sostenido (se mantiene a lo largo de un periodo de tiempo) y generalizado (afecta a un número significativo de bienes y servicios). Implica una disminución del poder adquisitivo del dinero, y se mide a través del IPC (índice de precios al consumo). Tiene gran influencia en los mercados financieros, puesto que es

uno de los indicadores más visibles de la salud de una economía La inflación es el fenómeno contrario a la deflación.

Ingresos: Partida que refleja, en unidades monetarias, las ventas de una compañía. Es la cifra con la que comienza la cuenta de resultados

Interés: Cantidad que se paga como remuneración de un crédito o un depósito. También puede ser la retribución que se recibe por una inversión. El interés es mayor cuanto mayor es el plazo en el que se realiza la inversión.

IPC Índice de Precios al Consumo: Mide la evolución de los precios de los bienes y servicios que consume la población.

Manuales administrativos: Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

Mercado: El mercado, en economía, es cualquier conjunto de transacciones, acuerdos o intercambios de bienes y servicios entre compradores y vendedores. En contraposición con una simple venta, el mercado implica el comercio regular y regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes.

Nómina: Pago mensual que los trabajadores reciben de la empresa, como contraprestación por sus servicios.

Objetivos verificables: Un objetivo es verificable si, en alguna fecha futura, la persona puede mirar hacia atrás y determinar con seguridad si se ha cumplido o no.

Organización: Concepto utilizado en diversas formas, como por ejemplo 1 sistemas o patrón de cualquier grupo de relaciones en cualquier clase de operación 2 la empresa en si misma 3

cooperaciones de dos o más personas 4 la conducta de los integrantes de un grupo y 5 la estructura intencional de papeles en una empresa "formalmente organizada"

Planeación: Selección de misiones y objetivos, y estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias opciones.

Presupuesto: Exposición de planes y resultados esperados, expresados en términos numéricos.

Procedimientos: Planes que establecen un método para manejar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción, que detallan la forma exacta en que se deben realizar ciertas actividades.

Productividad: Razón producción - insumos en un periodo, tomando en cuenta debidamente la calidad.

Responsabilidad: Obligación que los subordinados le deben a sus superiores con respecto al ejercicio de la autoridad que les fue delegada como una forma para lograr los resultados deseados.

Reingeniería de la organización: Replanteo fundamental y rediseño radical de los procesos de una empresa para el logro de las mejorar drásticas en medidas contemporáneas de desempeño tan importantes como costo, calidad, servicio y rapidez.

Relaciones escalares: La cadena de mando que va desde la cima de las organizaciones hasta sus niveles más bajos.

Selección de personal: Proceso mediante el cual se escoge a la persona más capacitada para un cargo en particular.

Staff: Relación en un puesto organizacional donde la tarea del titular es dar consejos o asesoría a alguna persona.

Táctica: Planes de acción mediante los cuales se ponen en práctica las estrategias.

Teoría: Agrupamiento sistemático de conceptos y principios interdependientes que forman un marco para un conocimiento más significativo.

Capítulo III. Diseño Metodológico

3.1. Universo.

La empresa Gelsa Representaciones S.A.S.

3.2. Población o muestra.

El proyecto apunta a toda la organización compuesta por: Junta de Socios conformada por los dos accionistas de la empresa, un gerente mediante contrato laboral, una Auxiliar Contable, un Coordinador de Cartera, el Contador, 4 cobradores, 7 en ventas, 1 Coordinador de Bodega.

Los socios y el talento humano de la empresa Gelsa Representaciones S.A.S.

3.3. Delimitación del estudio

3.3.1. Espacial:

El proyecto se circunscribe territorialmente a la ciudad de Pereira, que es donde está ubicada la empresa.

3.3.2. Demográfica:

Socios y talento humano de la empresa Gelsa Representaciones S.A.S.

3.3.3. Temporal:

Las proyecciones de los estados financieros se hicieron con precios de 2.016 y hasta el 2.020.

3.3.4. Temática:

La reestructuración de las áreas administrativa y financiera de la empresa Gelsa Representaciones S.A.S.

3.4. Variables e indicadores.

Las variables tomadas para el estudio son de tipo cuantitativo principalmente

Tabla 1. Operacionalización de Variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Unidad de Medida	Escala	Valor final
Demanda	Se refiere uno a la cantidad de bienes o servicios que se solicitan o se desean en un determinado mercado de una economía a un precio específico. (Subgerencia Cultural del Banco de la República. 2015).	Cantidad de productos de Gelsa Representaciones S.A.S., adquiridos por los consumidores	Jabones Ambientadores Desengrasantes Blanqueadores Desmanchadores Detergentes Lavaplatos Suavizantes	Número de unidades vendidas por precio	Cuantitativa	Productos consumidos por línea	Numérica
Talento humano	La administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así	Estructura organizacional indicada para Gelsa Representaciones	Nivel Administrativo Nivel Operativo	Número de personas/ nivel administrativo Número de	Cuantitativa	Cargos.	Nominal

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Unidad de Medida	Escala	Valor final
	como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo. (Sena, s.f, parr 1)	S.A.S.		personas/ nivel Operativo Perfil del Cargo y Funciones a desarrollar	Cualitativa	Perfiles y funciones	Valor
Financiera	Designa a todo aquello relativo y propio del mundo de las finanzas. (www.definicionabc.com/economia/financiera.php)	Evaluación financiera de la propuesta de mercadeo y administrativa propuesta para Gelsa Representaciones S.A.S	Nivel Económico	TIR VPN Indicadores de Liquidez, Rentabilidad	Cuantitativa	Moneda corriente y porcentajes	Numérica

3.5 Instrumentos para la recolección de Información

Revisión de archivos de la empresa, tales como el Balance, los Estados Financieros, nómina de la empresa y entrevista a dos funcionarios con funciones determinantes dentro de la empresa.

3.5.1 Entrevista para el Jefe de Cartera

1. ¿Conoce usted la Misión, Visión y Valores Corporativos de la empresa?
2. ¿Conoce usted sus funciones?
3. ¿Conoce usted el manual de funciones establecido para su cargo?
4. ¿Conoce usted cada uno de los procesos y procedimientos propios de su departamento? ¿De ser positiva su respuesta, indique si existe documento escrito que plasme dicha información?
5. ¿Cómo determina usted cuáles son las metas mensuales y anuales proyectadas para la empresa?
6. ¿Cómo calcula usted la meta individual de cada uno de sus cobradores?
7. ¿Maneja dentro de su departamento indicadores que le permitan evaluar el rendimiento de su equipo de trabajo?
8. ¿Sabe usted cuáles son las estrategias de cartera para lograr un mejor recaudo?
9. ¿Cuál es el porcentaje de cartera perdida actualmente?

3.5.2. Entrevista para el Gerente

1. ¿Conoce usted la Misión, Visión y Valores Corporativos de la empresa?
2. ¿Conoce usted sus funciones?
3. ¿Conoce usted el manual de funciones establecido para su cargo?
4. ¿Conoce usted cada uno de los procesos y procedimientos propios de su departamento? De ser positiva su respuesta, ¿indique si existe documento escrito que plasme dicha información?

5. ¿Cómo determina usted cuáles son las metas mensuales y anuales proyectadas para la empresa?
6. ¿Cómo calcula usted la meta individual de cada uno de sus cobradores?
7. ¿Maneja dentro de su departamento indicadores que le permitan evaluar el rendimiento de su equipo de trabajo?
8. ¿Qué estrategias piensa implementar para mejorar los rendimientos financieros de la empresa?

3.6. Procesamiento y análisis de información.

La información se procesó de dos maneras una cualitativa, que hace referencia al análisis del entorno del proyecto, al estudio organizacional, manual de funciones y demás que tienen que ver con la reforma administrativa propuesta.

La otra forma fue la cuantitativa, mediante el uso de una plantilla de Excel se proyectaron los ingresos y egresos de Gelsa Representaciones S.A.S., con un horizonte de cinco años, teniendo en cuenta los nuevos cargos propuestos, y el impacto que sobre las ventas y costos, estos pueden llegar a generar. Se realizó el análisis en tres escenarios: Uno normal, otro optimista y el otro pesimista, buscando ver el comportamiento de los indicadores financieros en todos ellos.

Capítulo IV. Diagnostico obtenido.

4.1 Situación actual de la empresa

4.1.1 Situación del mercado

Para iniciar este proyecto, es importante aclarar que el sector de cosméticos y aseo en Colombia se clasifica de la siguiente manera

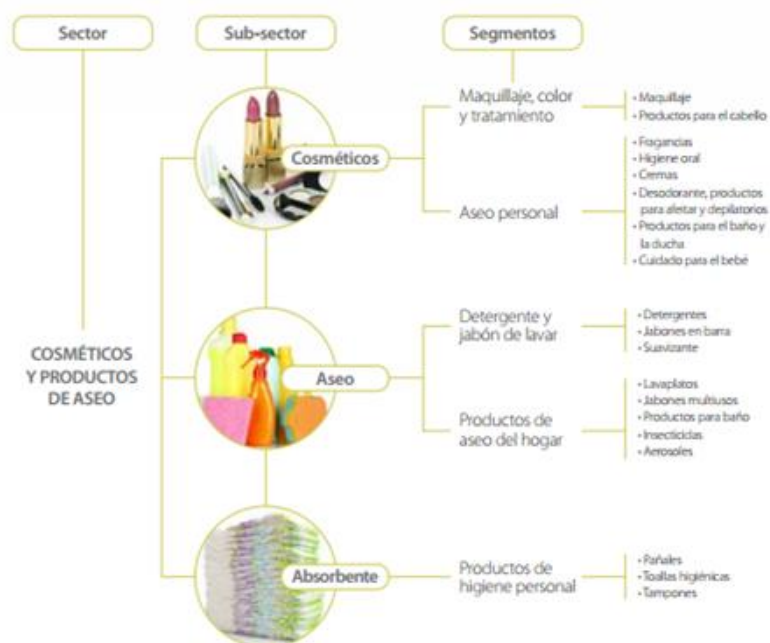


Figura 2. . Composición del sector cosmético y de productos de aseo en Colombia

Fuente: http://enlazacolombia.org/web/wp-content/uploads/2013/08/andi_informe_final.pdf

De acuerdo con la ilustración dos, el trabajo se centra estrictamente en el subsector de aseo, que desarrolla productos tales como: Detergente y jabón de lavar y todos los productos de aseo para el hogar.

Según PROCOLOMBIA, en un artículo publicado en su página de internet, plantea que Colombia se encuentra clasificada como el quinto mercado de cosméticos y productos de aseo en

Latinoamérica, mostrando unas cifras muy interesantes, tales como, ventas del sector con un crecimiento de 6,9% entre el año 2000 y con proyecciones para el 2018 de un crecimiento del 7,4%, respecto del año 2013.

Teniendo en cuenta lo anterior, se plantea que las exportaciones de cosméticos y artículos de aseo aumentaron en un

17,6% entre el 2000 y el 2013. (Proexport. (2011). Euromonitor internacional. Visitada:

Septiembre de 2015 [En línea]. Recuperado de

http://www.procolombia.co/sites/default/files/Relaciones_entre_Colombia_y_Mexico_Turismo.pdf)

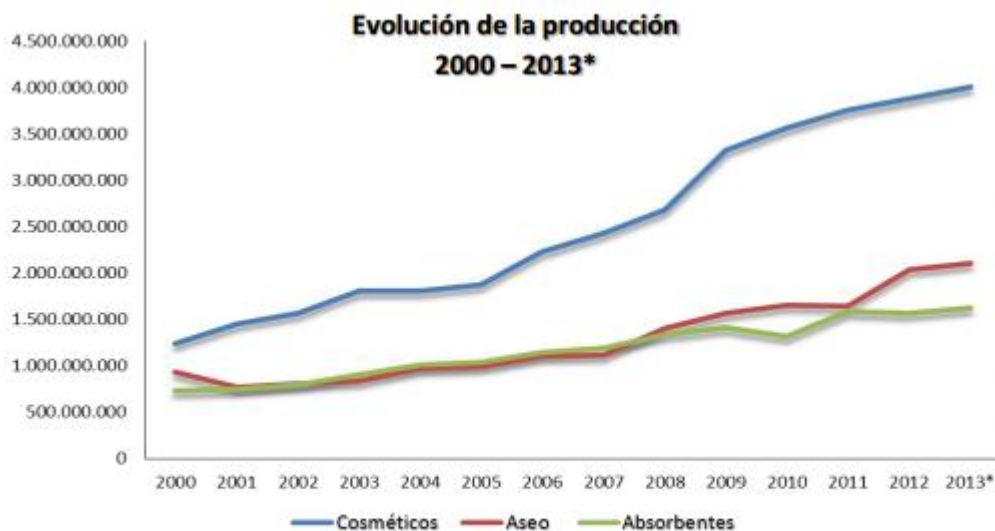
Ese crecimiento del sector en producción, ventas y comercio exterior, ha permitido que se centren los ojos en este

mercado, ya que la evolución de los mismos ha permitido mostrar su sostenibilidad y crecimiento año a

año. (Proexport. (2011). Euromonitor internacional. Visitada: Septiembre de 2015 [En

línea]. Recuperado de

http://www.procolombia.co/sites/default/files/Relaciones_entre_Colombia_y_Mexico_Turismo.pdf).



* Valores proyectados según crecimiento del sector - EOIC

Gráfico 1. Evolución de la producción en productos de aseo, belleza y absorción período 2000-2013

Fuente: ANDI con datos del DANE

Según la ANDI (2015), para el año 2013 se estimó, que el sector de cosméticos y productos de aseo tuvo una producción aproximada de \$ 7.737.682.311, cuya distribución de acuerdo con el subsector se representa en la siguiente Gráfica:

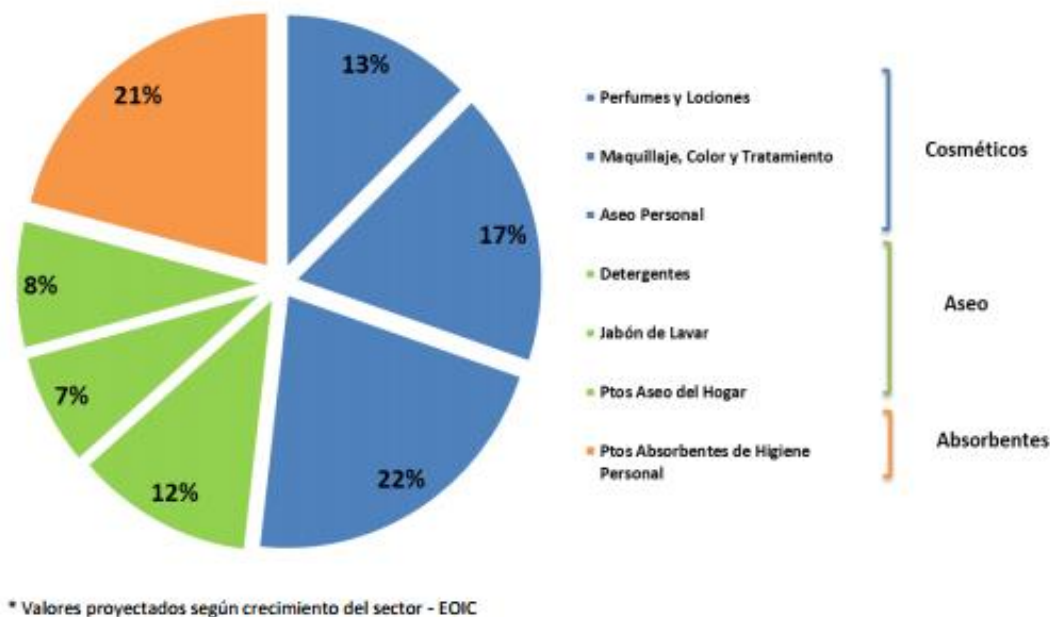


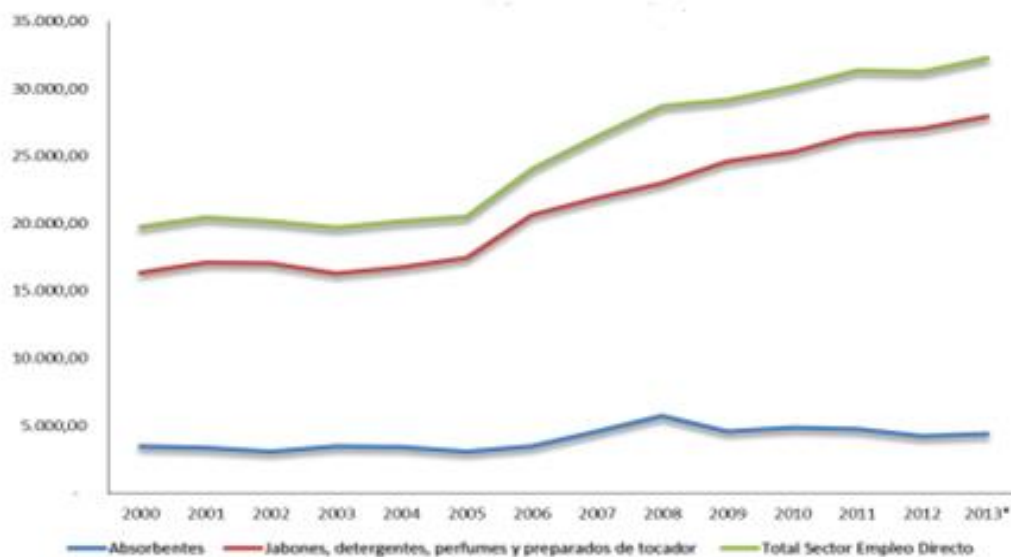
Gráfico 2. Participación porcentual de las categorías por subsector 2013

Fuente: DANE, cálculos ANDI (2015)

La gráfica dos, identifica que, a pesar que el subsector de cosméticos tiene una mayor participación en el mercado colombiano, el subsector de aseo mantiene un 27% de participación, por lo tanto, el subsector de aseo en Colombia, aún tiene mucho mercado para crecer, teniendo en cuenta que se trata de productos de primera necesidad.

De las empresas tanto extranjeras como nacionales que participan del sector, se deriva un gran escenario laboral en las distintas regiones en las cuales se encuentran instaladas, sin contar con el empleo indirecto que de esta industria se deriva, gracias a las ventas de catálogo y algunos modelos de negocios en multinivel.

Se estima según la Encuesta Anual Manufacturera del DANE que el sector cosmético y aseo para el 2013 generó empleo para 32.292 personas de forma directa y 92.032 de forma indirecta.



* Valores proyectados según crecimiento del sector - EOIIC

Gráfico 3. Evolución del empleo 2000 - 2013

Fuente: DANE, cálculos ANDI

Crecimiento del mercado colombiano de cosméticos y artículos de aseo:

- Con un crecimiento compuesto anual de 8,9% entre 2000-2014, Colombia se mantendrá como uno de los motores de crecimiento del mercado latinoamericano.
- Cuarto mercado en Latinoamérica con ventas en 2011 de US\$ 6.5026
- La producción colombiana de cosméticos y artículos de aseo se duplicó en los últimos once años pasando de producir US\$ 1.301 millones en el año 2000 a US\$ 3.659 millones en el 2011 (precios Ex-factory).
- Las exportaciones de cosméticos y artículos de aseo crecieron 24,1% pasando de US\$ 683 millones en 2010 a US\$ 847 millones en 2011. (Proexport, 2011, p.5).

Según este mismo documento, a pesar del decrecimiento económico a nivel mundial durante el año 2009 (-0,9%), Latinoamérica fue de las pocas regiones que alcanzó un incremento en el mercado de productos cosméticos y de aseo para el hogar de 3,2%. (Proexport. (2011). Euromonitor internacional. Visitada: Septiembre de 2015 [En línea]. Recuperado de http://www.procolombia.co/sites/default/files/Relaciones_entre_Colombia_y_Mexico_Turismo.pdf, p.5).



Gráfico 4. Mercado colombiano de cosméticos y productos de aseo 2000-2014p.

Millones de US\$ - (%)

Fuente: Euromonitor Internacional 2011, cálculos PROEXPORT

Ya descifrando cada una de las gráficas anteriores, se puede deducir que, la empresa Gelsa Representaciones S.A.S. se encuentra comercializando productos del subsector de aseo, que indica que está dentro de la participación del 27% del total del sector, pudiendo abarcar mayor

mercado, teniendo en cuenta que los productos que se comercializan son de primera necesidad, diferente de los que se enmarcan dentro del sector cosmético.

Igualmente, que en Colombia existe una ardua competencia entre la industria nacional, porque existe poco porcentaje de inversión extranjera para este sector, tal y como se observa en la gráfica siguiente.



Gráfico 5. Participación en ventas y número de empresas en Colombia (%) 2011

Fuente: BPR Asociados, cálculos PROEXPORT

Esta gráfica, muestra que, aunque existen pocas empresas extranjeras en Colombia que comercialicen productos de aseo y cosméticos, estas están captando la mayor parte del mercado nacional, frente a muchas empresa nacionales que apenas logran cubrir 22% de las ventas en el país; lo que permite presumir, que no hay suficiente mercadeo en las empresas nacionales, ni posicionamiento de marca en el consumidor final, dado que las multinacionales realizan grandes inversiones en desarrollos tecnológicos, pautas radiales y televisivas que impactan al cliente, con presencia constante en grandes superficies, stands llamativos y competitividad en precio con respecto del producto nacional.

A pesar de lo anterior, sigue siendo el mercado colombiano interesante para las empresas nacionales de productos de aseo, dado que aún es posible explorar y llegar de manera directa al consumidor final sin intermediarios, dado que una de las problemáticas de la cadena se encuentra en la colocación de los productos al final de la cadena, por condiciones de tiempo, limitaciones logísticas que impide una distribución eficiente y segura de productos, ausencia de esquemas de transporte (parque automotor inadecuado), lo cual puede incrementar el precio del producto ofrecido.

Los canales de distribución de productos de aseo para el hogar convencionales son supermercados y tenderos, farmacias, almacenes por departamentos y almacenes especializados, entre otros. En años recientes se han desarrollado mecanismos de comercialización con gran impacto sobre el consumidor y las ventas tales como la distribución a través de catálogos y la venta directa. Este último esquema de comercialización consiste en un sistema logístico en el cual se establece una relación directa entre el consumidor y el agente de ventas, quien maneja las solicitudes y entregas de los productos. Esta forma de comercialización se ha consolidado gracias a la relación personal cliente-vendedor y por ofrecer constantemente productos de calidad a precios razonables. No obstante, la ausencia de una legislación para este tipo de venta que le dé estabilidad y seguridad actúa como limitante para su crecimiento.

Ya analizando el mercado actual en la ciudad de Pereira, Dosquebradas y Santa Rosa se encontraron las siguientes características:

Tabla 2. Análisis del mercado de Pereira, Dosquebradas y Santa Rosa de Cabal

	Pereira	Dosquebradas	Santa Rosa De Cabal
Extensión Territorial 2013	702 kms ²	70.8 kms ²	486 kms ²

Población Censo 2005

443.554

179.301

69.960

Fuente: Creación propia con información de www.dosquebradas.gov.co

La tabla anterior, solamente entrega información cuantitativa de las condiciones demográficas de estos municipios, sin embargo, al investigar las condiciones económicas y competitividad en el mercado regional se pudo encontrar que Pereira, se encuentra en el ranking de las ciudades más competitivas de Colombia, según el Doing Business 2014, aún conserva el puesto cinco entre las 23 ciudades más representativas de Colombia. (Banco Mundial, 2014)

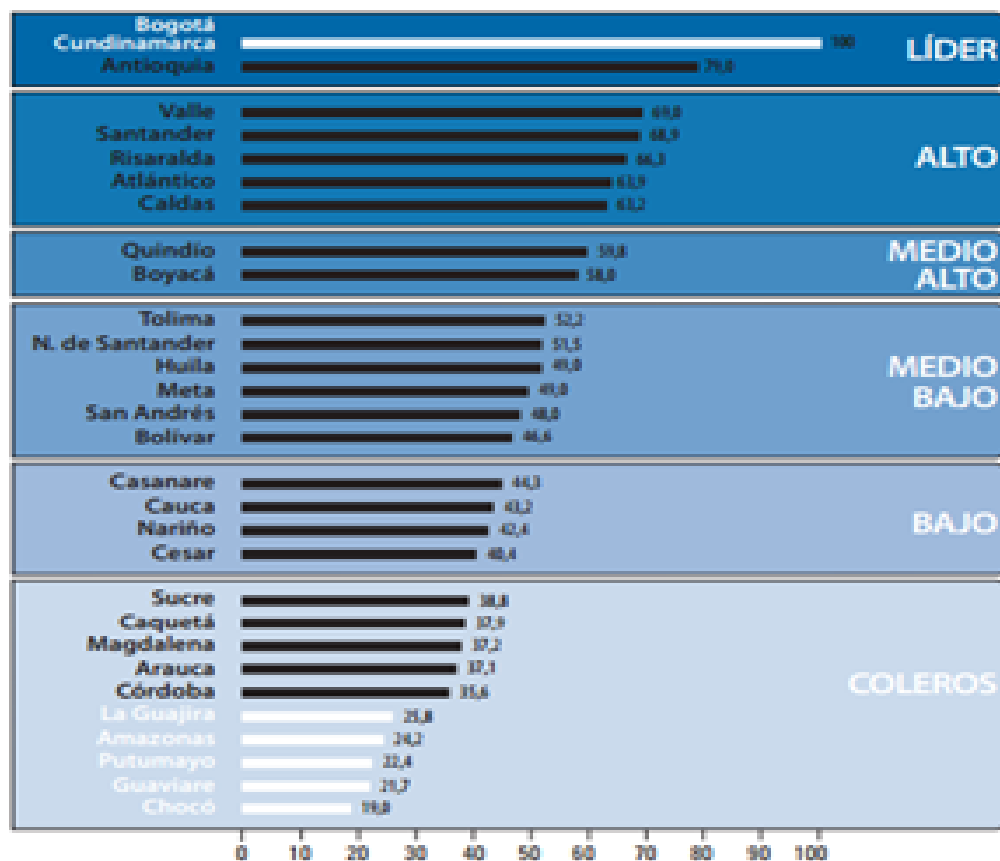


Gráfico 6. Escalafón global de competitividad departamental 2012

Fuente: Competitividad de los departamentos de Colombia Escalafón 2012|2013, CEPAL

<http://www.cepal.org/colombia/noticias/documentosdetrabajo/6/51446/EscalafonColombia.pdf>

Por lo anterior, la empresa Gelsa Representaciones S.A.S., se ubicó en Pereira, capital del Departamento de Risaralda, ciudad que se ha proyectado en las últimas décadas como uno de los municipios con mayor crecimiento en el país, y consecuencia de ello, ha jalonado el crecimiento del Departamento impulsando a través de la conformación del Área Metropolitana del Centro Occidente Pereira, Dosquebradas y La Virginia, otros municipios aledaños que están luchando por alcanzar mejor categoría poblacional, económica y de infraestructura.

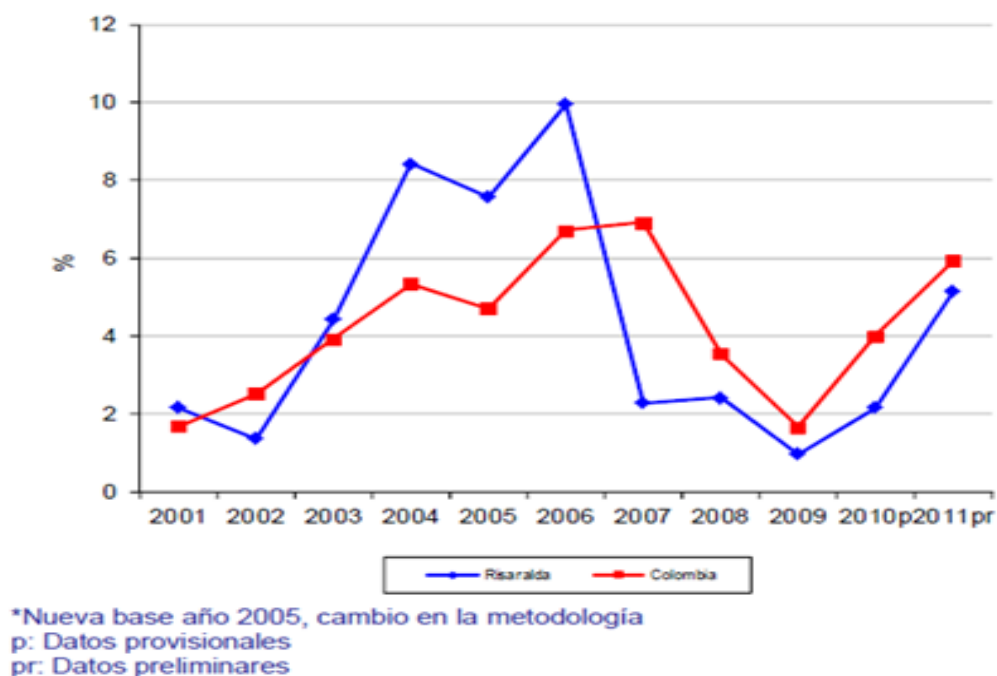


Gráfico 7. Crecimiento del PIB de Risaralda y Colombia 2001 - 2011

Fuente: DANE cuentas nacionales

El Departamento de Risaralda, tuvo un crecimiento del PIB entre el 2003 y el 2006, que sobrepasó la media del país, entre el 2007 y el 2009 cayó junto con el del país pero por debajo de la media y a partir del 2010 se ha estado recuperando, volviendo a posicionar el Departamento entre los de mejor crecimiento del PIB.

Tomando como referencia los últimos datos del PIB departamental correspondientes al año 2011, se puede observar que el mayor crecimiento lo presentó el departamento del Meta (19.7%), seguido de Antioquia (6.1), Bogotá (6.0%), Bolívar (5.9%) y Risaralda (5.1%), pero ocupar el cuarto lugar y estar por encima de departamentos como el Valle del Cauca, es un indicador muy importante del Eje Cafetero, fue el mejor porque Caldas obtuvo 3,7% y Quindío 0,9%.

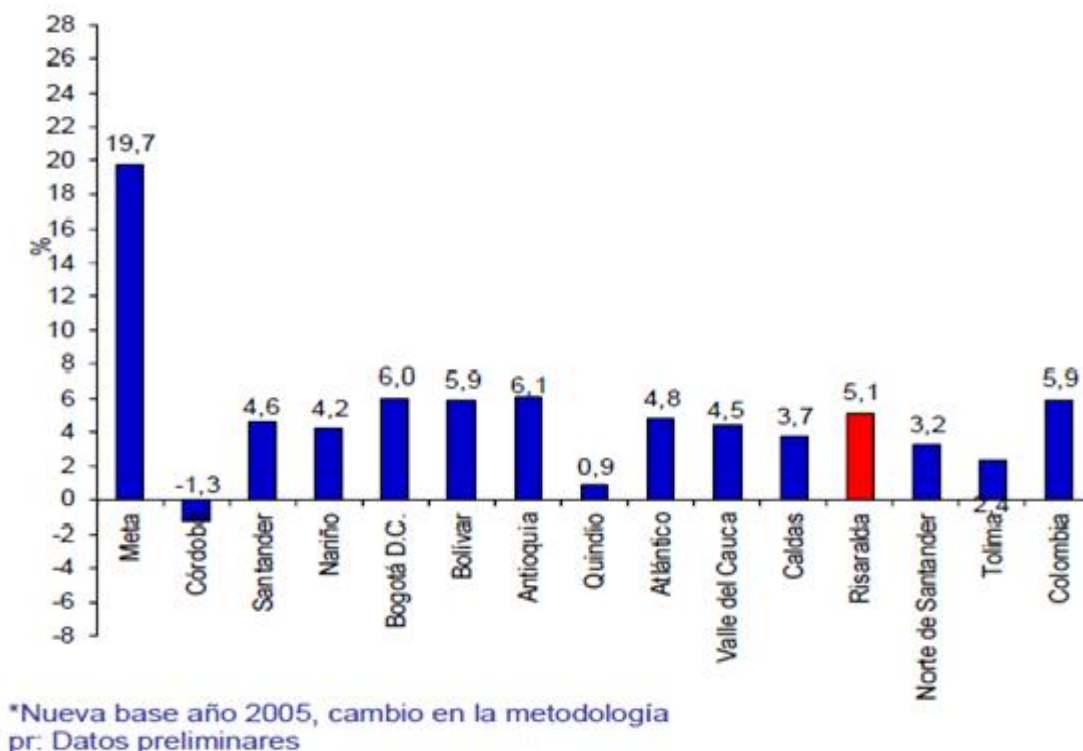


Gráfico 8. Crecimiento del PIB de trece departamentos y Colombia 2011pr

Fuente: DANE cuentas nacionales

Igualmente se proyecta la tasa de ocupación de las ciudades que conforman el Área Metropolitana del Centro Occidente, en la última década y arroja los resultados que se vislumbran en la siguiente gráfica:

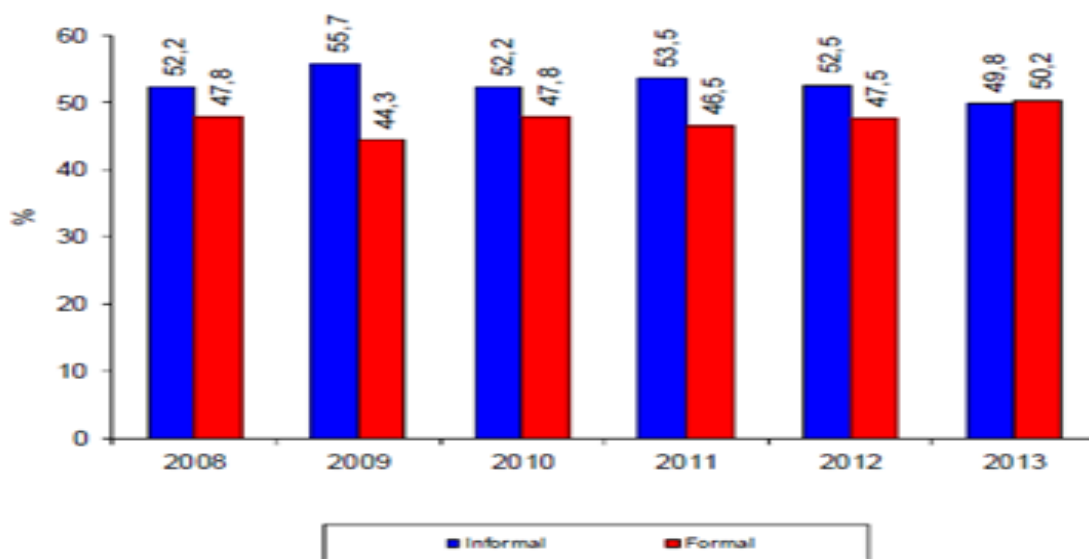


Gráfico 9. Distribución de la población ocupada informal y formal Pereira A.M. 2008 -2013
(Abril a junio)

Fuente: DANE (2014) Gran Encuesta Integrada Hogares

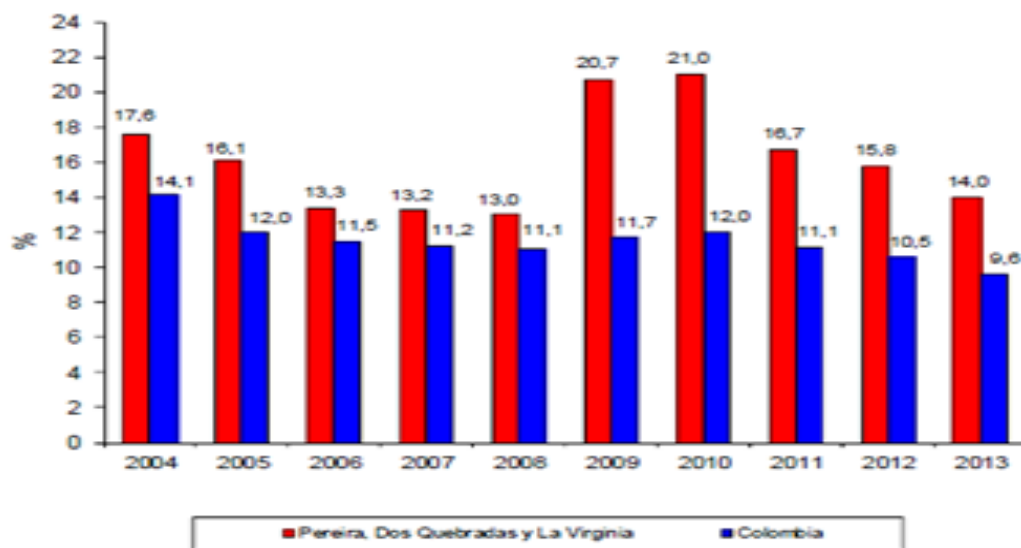


Gráfico 10. Tasa de desempleo Pereira, Dosquebradas, La Virginia y Colombia Trimestre móvil
Abril - Junio 2004- 2013

Fuente: DANE. Gran Encuesta Integrada de Hogares.

Si bien es cierto, la ciudad de Pereira desde el año 2009 mostraba una tendencia creciente en la tasa de desempleo a nivel nacional, situación que generó gran preocupación regional, sin embargo, gracias a las acciones conjuntas del sector privado y el gubernamental, se vislumbra un panorama prometedor para el Área Metropolitana del Centro Occidente (Pereira, Dosquebradas y La Virginia), en vista que las cifras de desempleo desde el año 2010 hasta el primer semestre del 2013 ha caído en siete puntos, con tendencia a seguir disminuyendo.

Lo anterior, permite deducir que los municipios más importantes de Risaralda vienen trabajando en la reactivación económica, que cada vez, su población incrementa el número de personas ocupadas sea en trabajos formales o informales, pero obteniendo ingresos para su sostenimiento.

Es por ello que analizando el entorno y el mercado directo al cliente final, principalmente las amas de casa, se considera prometedor el mercado en los municipios principales que conforman el Departamento de Risaralda, tales como Pereira, Dosquebradas, La Virginia y Santa Rosa. Es posible seguir expandiendo la empresa con la distribución de su producto, masificándolo y teniendo contacto directo con el consumidor, garantizando la información de sus necesidades y tendencias, para la incursión de nuevos productos que garanticen su satisfacción.

Por lo anterior los socios de la empresa, deciden comenzar a comercializar los productos líquidos de aseo para el hogar marca Fullimp, porque encuentran en las ciudades de Pereira y Dosquebradas la oportunidad de aprovechar un mercado no cautivo, dado que, desde la década de los 90's Pereira viene captando la atención del país, por su proyección y crecimiento económico, y ya consolidada como una de las cinco ciudades más importantes de Colombia, a partir del año 2000, se proyecta esta ciudad como candidata para las inversiones nacionales e internacionales.

A partir del 2006, Pereira se convierte en el foco de inversión de los socios de la empresa Gelsa Representaciones S.A.S., quienes a través de empresas unipersonales, y bajo el régimen simplificado, comienzan desarrollar su modelo de negocio creciendo continuamente, año a año, hasta llegar al 2012 con la formación de una Sociedad por Acciones Simplificada, de manera que formaliza su empresa y comienza la carrera por estructurarla a tal punto que las obligaciones financieras, tributarias y laborales no obstaculicen su crecimiento.

Con la formalización de la empresa en el año 2012, se afianza la intención de expandir la empresa, teniendo en cuenta que las condiciones de la región pronostican grandes cambios económicos y sociales para la ciudad, tal y como lo plantea el Plan de desarrollo 2012 - 2015 En la misma dirección, con el cual se avanza en la política económica y social de Colombia, el Municipio

de Pereira, inició el proceso de prospectiva territorial para los años 2017, 2023 y 2032, donde definió como metas del desarrollo local, una batería de indicadores que permiten evidenciar los impactos en la calidad de vida de los habitantes, como consecuencia de la adopción de decisiones políticas y privadas que garanticen dichas metas en diferentes momentos de la historia de Pereira. (Pereira. (2012). Plan de Desarrollo municipal 2012 - 2015 “Por una Pereira mejor”. Recuperado de:

<http://www.pereiracomovamos.org/es/ipaginas/ver/212/plan-de-desarrollo-de-pereira-2012---2015/>. p. 45)

Este plan contempla indicadores de gran valor para el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de Pereira, lo que redundaría en mayor consumo de productos de aseo y limpieza para el hogar. En otro aparte del plan dice:

Desde la dimensión económica se establecieron los tres escenarios de futuro con indicadores muy claros en el siguiente orden

Año	PIB Per cápita	% Población Pobre	GINI
2017	Superior a U\$ 8.000	Inferior a 40%	Inferior a 0,45
2023	Superior a U\$ 10.000	Inferior a 35%	Inferior a 0,40
2032	Superior a U\$ 12.000	Inferior a 30%	Inferior a 0,35 (Pereira, 2012. p. 45)

La propuesta de disminuir los porcentajes de población pobre, dentro del plan es una oportunidad para la empresa porque a pesar de que los productos de aseo no son considerados como suntuarios, si necesitan un nivel de ingresos básicos para poder adquirir los productos de aseo que distribuye esta empresa.

En los escenarios formulados de Pereira, el panorama a 2017 se encuentra asociado con la integración regional territorial en el marco de la eco región eje cafetero con sus proyectos estratégicos en ejecución, con una ciudad ampliamente competitiva y de gran liderazgo a nivel Nacional, con una economía basada en el conocimiento, con un PIB per cápita que supera los 8.000 USD, con correcciones importantes en la distribución del ingreso y nivel de pobreza inferior al 40% de la población.

Se ha proyectado que para el año 2023, la consolidación de la ciudad de región en Pereira con los Departamentos vecinos con niveles de inversión en ciencia y tecnología del 1,5% del PIB local con un PIB per cápita por encima de 10.000USD, con la consolidación del proceso de reducción de la pobreza y distribución del ingreso.

Finalmente para el año 2032, se ha consolidado la ciudad región en Pereira, con importantes proyectos de interconexión vial que le ha permitido la mayor competitividad, se constituye con un amplio liderazgo a nivel Nacional y sus sectores estratégicos se encuentran aportando a la economía local. (Pereira, 2012. pp. 45-46)

El municipio presupuesta crecer en compañía de sus vecinos dentro de una integración regional del Eje cafetero, buscando disminuir la pobreza y mejorar los ingresos de sus ciudadanos.

En principio se hace relevante analizar claramente los significados de los diferentes indicadores formulados para lograr coherencia con las metas propuestas y las posibilidades reales de llegar a ellos, mediante la conjugación de diferentes situaciones que pueden hacer que llegar a cumplirlos se convierta en algo viable. (Pereira, 2012. p. 46)

Lo anterior, permite identificar el gran potencial del mercado Pereirano y Biquebradense, así como la proyección del negocio a otros municipios pujantes de Risaralda, tales como La Virginia y Santa Rosa. Por ello, los accionistas de la empresa Gelsa Representaciones S.A.S., ven la necesidad de crecer ordenadamente, de manera que estabilicen ventas y mejore en la recuperación de cartera para la incursión en nuevas ciudades.

4.1.2. Descripción de los productos de la empresa Gelsa Representaciones S.A.S..

La empresa Gelsa Representaciones S.A.S., comercializa y distribuye productos de aseo líquido para el hogar, cuenta con una gama amplia y versátil para ingresar a los estratos 2, 3, 4, y 5 propiamente con la siguiente oferta de productos:

Blanqueador. El Blanqueador Desinfectante Fullimp es un producto elaborado técnicamente para proporcionar limpieza y desinfección a las áreas y equipos en el hogar, instituciones o en la industria en general. Debido a la acción microbicida de amplio espectro ejercida por el hipoclorito de sodio presente en su formulación, al entrar en contacto con superficies o equipos, el producto elimina en su totalidad hongos y bacterias. (Anexo 1. Ficha Técnica Blanqueador).

Desmanchador para Pisos. Desmancha y limpia pisos en porcelanato y cerámica, ideal para remover la capa de seguridad del porcelanato en su proceso de instalación, también blanquea y despercude la fragua o uniones de los pisos. (Anexo 2. Ficha Técnica Desmanchador para pisos).

Ambientador de Pisos. Ambientador de Pisos Fullimp es un producto que proporciona limpieza y aromatización a las áreas donde se utiliza, tales como pisos (baldosas, mosaicos, pisos de vinilo, cerámica, madera, mármol, etc.). En su formulación se conjugan ingredientes tales como, Tensoactivos aniónicos, viscosantes especiales, conservantes y agradables aromas. (Anexo 3. Ficha Técnica Ambientador de Pisos). El ambientador de pisos viene en fragancias de lavanda, pino, canela, baby london, brisas de Cartagena, explosión frutal, frutas y citronela.

Ambientador de Aire. Aromatizante de ambientes. (Anexo 4. Ficha Técnica Ambientador de aire). El ambientador de aire viene en fragancias de frutos amazónicos, flores del Orinoco y vainilla citrus.

Jabón Líquido para las manos. Producto elaborado técnicamente para proporcionar limpieza y suavidad a manos y cuerpo del personal que lo utiliza, ya sea en el hogar o en la industria. En su formulación se conjugan ingredientes tales como, Tensoactivos aniónicos, viscosantes especiales, conservantes y agradables aromas. El producto posee pH balanceado y cercano al pH de la piel humana, lo que permite la ausencia de irritación al momento de su empleo; Además es completamente biodegradable. (Anexo 5. Ficha Técnica Jabón Líquido para manos). El jabón líquido para manos viene en las fragancias: fresh blue, frutas, fresa de la llanura y manzana chilena.

Quitagrasa. Producto elaborado técnicamente y con propiedades especiales para desengrasar y proporcionar brillo a las superficies en las cuales se desea remover cualquier tipo de grasa, aceite o suciedad, debido a que en su formulación se conjugan ingredientes adecuados tales como:

Tensoactivos aniónicos, disolventes especiales de sustancias grasas y conservadores, los cuales proporcionan a este producto muchas ventajas al compararlo con la mayoría de quita grasas existentes en el mercado. El producto es completamente biodegradable. Desengrasa, limpia y brilla cocinas, hornos, baños, paredes, vidrios, pisos, electrodomésticos, superficies metálicas, cerámicas, madera, muebles y hasta motores, dejando todo brillante en un instante. (Anexo 6. Ficha Técnica Quita grasa)

Lavaplatos. Producto elaborado técnicamente y con ingredientes Biodegradables que arrancan la grasa de todos los utensilios de cocina dejando platos, ollas y vasos completamente limpios y con un agradable aroma. Su fórmula balanceada no reseca las manos. (Anexo 7. Ficha Técnica Lavaplatos). El lavaplatos viene en fragancias de naranja y mandarina.

Blanqueador para ropa color. Producto dedicado a la limpieza de la ropa de color, eliminando manchas de alimentos (chocolate, té, café, vino, frutas, salsas y verduras) tinta y pasto entre otros. Desmancha y realza los colores de las prendas sin deteriorarlas. (Anexo 8. Ficha Técnica Blanqueador para ropa color)

Suavizante. Suavizante de Ropa Fullimp es una emulsión cremosa y concentrada, la cual posee en su formulación un ingrediente activo a base de amonio cuaternario, que le confiere propiedades antiestáticas y proporciona un perfecto alisado a las fibras textiles, las cuales después de ser lavadas con los detergentes de uso cotidiano quedan con un exceso de cargas con naturaleza eléctrica negativa; Suavizante de Ropa Fullimp neutraliza este exceso de cargas mejorando la textura de sus prendas. Suaviza las prendas después del lavado y facilita el planchado - Acondiciona y aromatiza toallas, sabanas, cobijas, pijamas, camisas, pantalones, jeans, ropa de bebé, lencería, cortinas, entre otros, dándole suavidad y ternura a todas sus

prendas. (Anexo 9. Ficha Técnica Suavizante). El producto viene en fragancias: Baby London, Flores de Algodón, Jardín de Violetas.

Detergente Líquido. Contiene ingredientes biodegradables que limpian sus prendas sin maltratarlas. Elimina la mugre en forma rápida y fácil. Es concentrado, rendidor y cuida sus manos. Puede utilizarse en todo tipo de fibras, conserva el color de sus prendas y las deja con un agradable aroma. Ideal para el lavado de las prendas negras, no la deja rucio o con residuos de jabón. (Anexo 10. Ficha Técnica Detergente líquido). El producto viene en fragancias: Baby London, Flores de Algodón, Jardín de Violetas.

Desengrasante Industrial. Es un detergente y desengrasante líquido neutro concentrado de carácter aniónico, utilizado para uso pesado, es biodegradable y completamente soluble en aguas corrientes y duras. Es compatible con otros tensoactivos (iónicos y no iónicos). Ideal para Parrillas, asadores, campanas extractoras, mesones, cocinas, baños, paredes, pisos, utensilios. No corrosivo y no perfumado. Recomendado para el lavado de recipientes, tanques, maquinas, y herramientas de uso industrial, se puede utilizar en la limpieza de pisos, paredes, equipos, tuberías de aluminio y acero inoxidable. Es útil para la limpieza de cualquier tipo de grasa ya sea de origen animal, vegetal o mineral. (Anexo 11. Ficha Técnica Desengrasante industrial)

Cera líquida. Cera líquida autobrillante Fullimp es una emulsión antideslizante a base de ésteres del ácido montánico (mineral derivado del lignito) que permite un mayor brillo a todo tipo de pisos de manera instantánea, creando una película duradera resistente al agua y a los rayones, dejándolos con un agradable aroma. Cera líquida autobrillante Fullimp es un producto no corrosivo y completamente biodegradable ideal para baldosa, madera, cerámica, vinilo, mármol, granito, tablón. (Anexo 12. Ficha técnica cera líquida). El producto viene en fragancia: vainilla.

Repellimp. Limpiador desinfectante. Limpiador y desinfectante para todo tipo de superficies que además repele esos molestos insectos como cucarachas, moscos y mosquitos. Otras bondades: es útil para los olores del baño. (Anexo 13. Ficha técnica repellimp)

Limpiavidrios. Limpiavidrios Fullimp es un producto elaborado a base de vinagre y limón, especial para la limpieza y desengrase de todo tipo de vidrios, espejos y acrílicos, evitando así su deterioro y mejorando su transparencia sin empañarlos, ya sea en el hogar, oficinas o en la industria. En su formulación se conjugan ingredientes tales como tensoactivos aniónicos y solventes especiales. El producto además no deja residuos y es completamente biodegradable. Limpia, brilla y deja sus vidrios, espejos y acrílicos resplandecientes y con un agradable aroma. (Anexo 14. Ficha técnica limpiavidrios). El producto viene en fragancia: vinagre-limón.

Shampoo para muebles. Ideal alfombras, tapetes, tapicería vehículos, muebles. Shampoo con fórmula avanzada que limpia, desmancha y realza los colores de sus muebles y tapetes dándoles vida y dejando un agradable aroma. (Anexo 15. Ficha técnica shampoo para muebles)

Plancha fácil. Facilitador del planchado de las prendas. Lubrica la fibra permitiendo que las arrugas desaparezcan fácilmente y con menor esfuerzo. (Anexo 16. Ficha técnica plancha fácil). El producto viene en fragancias: Flores de Algodón, Baby London.

4.1.3 Demanda actual del producto

Actualmente la empresa Gelsa Representaciones S.A.S., lleva más de ocho años en el mercado Risaraldense, abarcando clientes de las ciudades de Pereira y Dosquebradas. Según la información interna de la empresa, esta cuenta con aproximadamente 38.946 clientes, de los cuales el 65% corresponde a clientes en estado PAGO y el 35% restante son clientes que se encuentran en estado DEBE. Estas clasificaciones de clientes se dan gracias a que la empresa tiene un sistema de financiación del producto en el cual, los clientes lo adquieren mediante

cuotas semanales, quincenales o mensuales los productos, y una vez realicen la cancelación del mismo, vuelven a adquirirlos.

Gracias al número de clientes que reporta la empresa Gelsa Representaciones S.A.S., se puede concluir que existe un mercado amplio que se surte de este tipo de productos como parte de la canasta familiar.

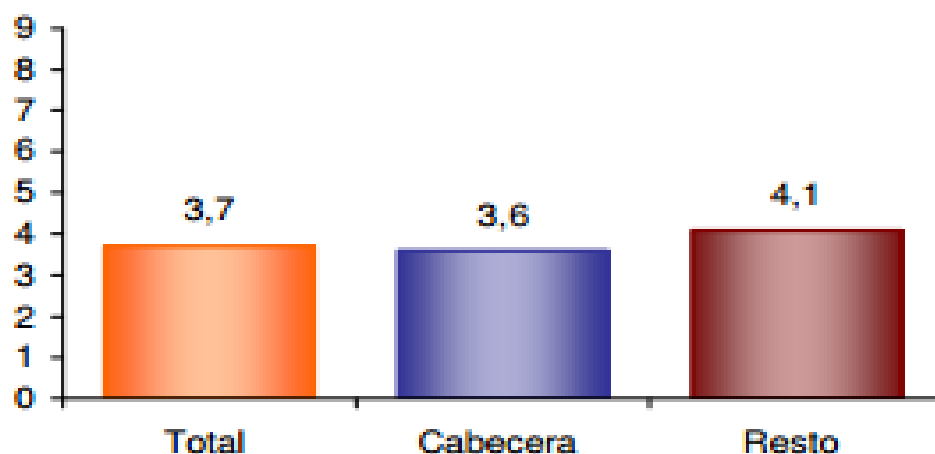
Tabla 3. Calculo hogares con datos del censo proyectado Pereira – Dosquebradas

Municipio	Habitantes	Promedio integrantes por familia	Familias potenciales para vender	% clientes
Pereira	469644	7	67092	30191
Dosquebradas	198874	7	28411	12785

Fuente: Dane proyecciones municipios 2005 - 2020

En la tabla 3 se hace una proyección de mercado cautivo con la cantidad de clientes que tiene en la ciudad de Pereira y Dosquebradas se puede determinar que, de acuerdo con el censo realizado en el año 2005, pero proyectado hasta el 2020, se toman los datos del año 2015 para el cálculo de los hogares: De acuerdo con la tabla de información de municipios, se obtiene el número de habitantes de Pereira y Dosquebradas, en donde desarrolla su comercialización la empresa Gelsa Representaciones S.A.S., y de acuerdo con este número de habitantes, se puede establecer que los núcleos familiares de estratos socioeconómicos 2, 3, 4 y 5 debe ser en promedio 7 personas.

Promedio de personas por hogar



El Promedio de personas por hogar en RISARALDA es de 3,7.

Gráfico 11. Promedio de personas por hogar

Fuente: Boletín Censo General 2005

Estas siete personas divididas entre el número de habitantes, establece un número potencial de familias a las cuales se puede acceder vendiéndoles los productos. De esas familias, se deriva la demanda actual que tiene la empresa, la cual, mediante el modelo de negocio de venta directa a través de call center, sólo se ha podido impactar un aproximado de 45%, tal y como lo demuestran las cifras del cuadro anterior.

Estas cifras proyectadas, se acerca mucho a la realidad actual de la empresa Gelsa Representaciones S.A.S., ya que ha llegado al estancamiento de las ventas, gracias a que su mecanismo de venta le permite ese porcentaje estadístico y adicionalmente, existe un desgaste natural del cliente con la marca y los productos. Se hace necesario que se renueve y oxigene más la empresa con nuevos nichos de mercado.

4.2 Situación administrativa

4.2.1. Estructura administrativa actual.

Actualmente la empresa Gelsa Representaciones S.A.S.. se encuentra constituida como una sociedad por acciones simplificada, cuya estructura administrativa se encuentra compuesta de la siguiente manera: La junta de socios, un gerente, un contador y un auxiliar contable, las vendedoras que dependen directamente de la gerencia, un jefe de cartera que tiene bajo su mando a los cobradores y un coordinador de bodega que tiene a su mando a los despachadores.

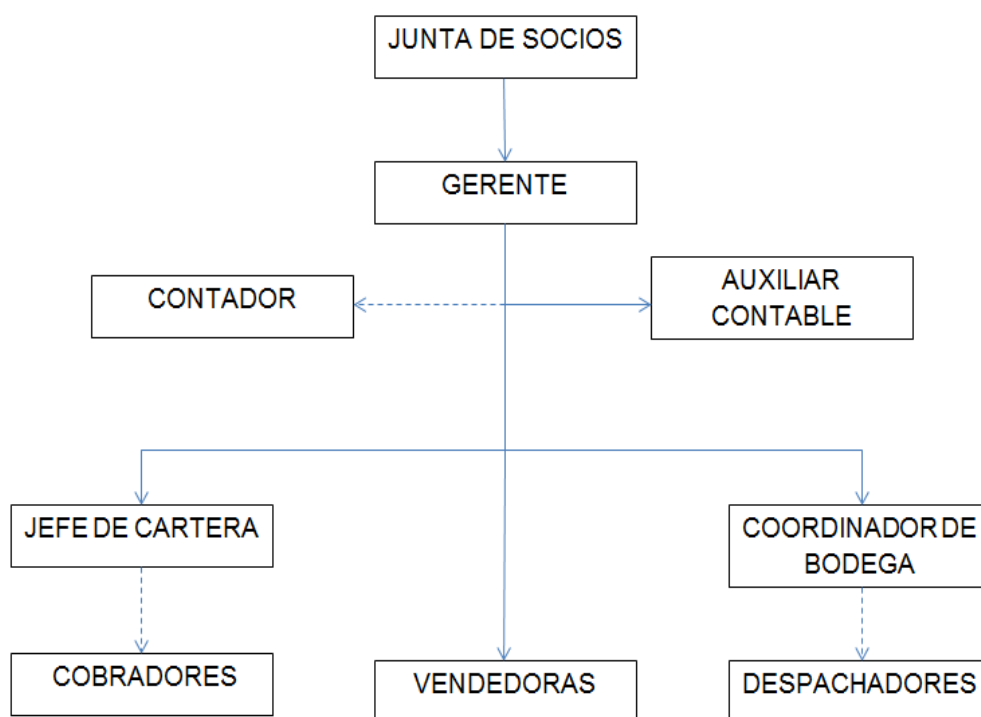


Gráfico 12. Organigrama Gelsa Representaciones S.A.S.

Fuente: Diseño propio de acuerdo a la organización existente

La empresa Gelsa Representaciones S.A.S., no cuenta en la actualidad con un organigrama establecido, y de pleno conocimiento de sus empleados, tampoco han diseñado manuales de

funciones que les permita tener un detalle de cada una de las actividades que se deben desarrollar para lograr la parte misional de su cargo.

Sin embargo, se hace un detalle de cada uno de los cargos que se encuentran activos en la empresa y se diseñó el organigrama de acuerdo con la cadena de mando que se evidencia en el desarrollo de sus funciones.

En la actualidad la empresa cuenta con una JUNTA DE SOCIOS conformada por los dos accionistas de la empresa, que a su vez contratan a un gerente mediante contrato laboral. Las funciones del Gerente no solo consisten en la administración de la empresa, pago de empleados y proveedores, sino también la Coordinación del Departamento de Telemercadeo.

A su vez, cuenta con una Auxiliar Contable vinculada de manera directa, quien en Coordinación con el Contador, contratado mediante prestación de servicios, se encarga de la parte contable y tributaria de la empresa. El Jefe de Cartera, se encarga de recibir día a día cada uno de los cobradores, hacer entrega de las rutas del día, y verificar el cumplimiento de los recaudos. Los cobradores se encuentran vinculados mediante contrato de prestación de servicios, y su función consiste en el recaudo a domicilio del dinero de los clientes.

El grupo de vendedoras, depende directamente del Gerente y se vincula mediante contrato laboral, encargadas de realizar llamadas a los clientes y realizar ventas efectivas con cumplimiento de metas. El Coordinador de Bodega, es la persona encargada de realizar los pedidos a la fábrica, de entregarle la ruta del día a cada uno de los despachadores, de acuerdo con las facturas de ventas expedidas el día anterior por Telemercadeo, y mantener una rotación de inventario suficiente para un promedio de ventas de acuerdo con los presupuestos mensuales.

4.2.2. Situación actual de la empresa

Tabla 4. Estados de Resultados Gelsa Representaciones S.A.S.

	Dic./2014	Dic./2015	Variación	%
Ingresos Operacionales	1.332.332.910,00	1.345.000.926,00	12.668.016,00	0,95
Costo de Ventas	-445.287.811,00	-456.920.204,22	-11.632.393,22	2,61
UTILIDAD BRUTA	887.045.099,00	888.080.721,78	1.035.622,78	0,12
Gastos Operacionales				
Administración	-312.467.860,37	-338.384.314,77	-25.916.454,40	8,29
Ventas	-503.497.865,00	-474.730.331,81	28.767.533,19	-5,71
Total Gastos Operacionales	-815.965.725,37	-813.114.646,58	2.851.078,79	-0,35
UTILIDAD OPERACIONAL	71.079.373,63	74.966.075,20	3.886.701,57	5,47
Ingresos No Operacionales	9.917.231,71	8.707.266,73	-1.209.964,98	-12,20
Gastos No Operacionales	-29.480.935,45	-20.586.119,90	8.894.815,55	-30,17
Total No Operacionales	-19.563.703,74	-11.878.853,17	7.684.850,57	-39,28
UTILIDAD ANTES DE RENTA	51.515.669,89	63.087.222,03	11.571.552,14	22,46
Impuesto sobre la Renta	9.137.358,00	15.546.000,00	6.408.642,00	70,14
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	42.378.311,89	47.541.222,03	5.162.910,14	12,18

Entre el 2014 y el 2015 la empresa tuvo un incremento en la utilidad del 12,18%, pero este incremento no fue el fruto de la razón de ser de la empresa, puesto que los ingresos operacionales sólo aportaron el 0,95% del total del crecimiento de la utilidad. La utilidad tampoco se obtuvo por ingresos no operacionales porque estos se redujeron en un 12,20% con respecto al 2014. La utilidad se obtuvo por la reducción de los gastos, los de venta se redujeron en un 5,71% y los no operativos en un 30,17%.

4.2.3. Inversión actual total

La empresa actualmente cuenta con una inversión de \$100.000.000, de acuerdo con los estados financieros a corte 2.015 (Ver Anexo)

4.2.4. Nomina actual

Tabla 5. Nómina de la empresa en 2015

Cargo	Salario
Gerente	\$ 3.500.000
Coordinador cartera	\$ 1.500.000
Contador	\$ 1.000.000
Asistente administrativa	\$ 800.000
Asesoras de ventas	\$ 850.000
Auxiliar de cartera	\$ 800.000
Cobradores	\$ 800.000
Despachadores	\$ 800.000

Fuente: Archivo de la empresa

Los salarios no incluyen los parafiscales, primas, vacaciones, auxilio de transporte, y a todo lo que la ley ordena, los cuales son pagados en su totalidad.

4.2.5. Ingresos actuales.

Los ingresos operacionales de la empresa del 2014 fueron de \$1'332.332.910 y en el 2015, aumentaron levemente llegando a \$1.345.000.926, lo que equivale a un incremento del 0,95%.

4.2.6. Gastos de operación actuales.

Los gastos operacionales son de dos tipos: Los administrativos y los de ventas se tomaron los datos para 2014 y 2015 así:

Tabla 6. Gastos operacionales actuales

	2014	2015
Administración	-312467860,37	-338384314,77
Ventas	-503.497.865,00	-474.730.331,81
Total	-815.965.725,37	-813.114.646,58

Fuente: Archivo Gelsa Representaciones SAS.

A pesar que los gastos administrativos en el 2015 aumentaron en un 8,29% con respecto al 2014, los de ventas cayeron en un 5,71%, dejando una disminución total en los gastos operativos del 0,35%

4.2.7. Punto de equilibrio actual.

Tabla 7. Punto de Equilibrio

Ingresos	1.353.708.193	\$ 1.201.224.425
Costos fijos	374.516.434,67	
Costos variables	931.650.536,03	

Fuente: Archivo Gelsa Representaciones SAS

Las ventas anuales necesarias para que la empresa opere sin pérdida ni ganancia, son \$1.201.224.425. Actualmente se está trabajando por encima del punto de equilibrio.

4.3. Entrevistas.

4.3.1. Para el Jefe de Cartera

Se realiza entrevista a la señora PAULA ANDREA BEDOYA TABERA, Contadora de la Universidad Cooperativa, quien se desempeña en el cargo de Coordinadora de Cartera de la empresa Gelsa Representaciones S.A.S.. desde el 24 de noviembre del año 2.014.

Este cargo se encuentra debidamente establecido dentro del organigrama de la empresa, y cuenta con un grupo de aproximadamente 9 cobradores. Se le plantean una serie de preguntas, de las cuales se plasma a continuación cada una de las respuestas:

1. Conoce usted la Misión, Visión y Valores Corporativos de la empresa?

R/ No, la verdad no.

2. Conoce usted sus funciones?

R/ Si conozco mis funciones.

3. Conoce usted el manual de funciones establecido para su cargo?

R/ Tengo claras mis funciones, pero porque me las indicaron, no tengo conocimiento de algún documento que las tenga escritas.

4. Conoce usted cada uno de los procesos y procedimientos propios de su departamento?

De ser positiva su respuesta, indique si existe documento escrito que plasme dicha información?

R/ Es como le dije en la respuesta anterior, las conocemos, pero no están escritas, de alguna manera todos sabemos lo que nos corresponde hacer.

5. Cómo determina usted cuáles son las metas mensuales y anuales proyectadas para la empresa?

R/ Las metas se establecen cada mes, en el caso de cartera tenemos reunión con la gerente y se revisa cuál era el presupuesto de recaudo y cuánto de déficit se tiene, y sobre ese valor partimos para hablar de metas.

6. Cómo calcula usted la meta individual de cada una de sus cobradores?

R/ Los cobradores tienen zonas y barrios asignados, esos barrios tienen unas facturas y sobre ellos se les asigna el valor a recaudar cada mes. Igualmente el sistema que tenemos nos calcula el valor a recaudar de acuerdo con las ventas y los compromisos de pago generados con el cliente.

7. Maneja dentro de su departamento indicadores que le permitan evaluar el rendimiento de su equipo de trabajo?

R/ Los indicadores son el cumplimiento del presupuesto de cartera. Realmente a mis cobradores les conviene salir a recaudar porque ganan porcentaje sobre recaudo. Y de acuerdo con la cantidad de dinero recaudado pues se evalúa cuál es mejor y cuál no está haciendo su trabajo.

8. Sabe usted cuáles son las estrategias de cartera para lograr un mejor recaudo?

R/ Como le dije, el interés de cartera es recaudar, estrategias no existen más allá que el mismo cobrador sea insistente con el cliente, lo llame, lo visite y se le haga seguimiento a las facturas morosas.

9. Cuál es el porcentaje de cartera perdida actualmente?

R/ Eso es muy relativo, depende mucho de las ventas, ha habido años donde se recauda hasta en un 95% otros años en que no nos va muy bien.

4.3.2. Para el Gerente

Se realiza entrevista a la señora DANITZA GUTIERREZ RENDON, Administradora de empresas de la Universidad Católica Popular del Risaralda, quien se desempeña en el cargo de Gerente de la empresa Gelsa Representaciones S.A.S.. desde el 24 de noviembre del año 2.012.

Este cargo se encuentra debidamente establecido dentro del organigrama de la empresa, y a su cargo cuenta con un grupo de aproximadamente 40 empleados. Se le plantean una serie de preguntas, de las cuales se plasma a continuación cada una de las respuestas:

1. Conoce usted la Misión, Visión y Valores Corporativos de la empresa?

R/. No tenemos en la actualidad un documento que nos establezca Misión, Visión ni Valores.

2. Conoce usted sus funciones?

R/ Si las conozco.

3. Conoce usted el manual de funciones establecido para su cargo?

R/ No tenemos algún documento que nos indique las funciones como tal. Creo que la función del Gerente no se debe enmarcar tanto en actividades sino en planes y estrategias para mejorar la empresa, igualmente estoy directamente relacionada en la parte de ventas y dirigiéndolas.

4. Conoce usted cada uno de los procesos y procedimientos propios de su departamento? De ser positiva su respuesta, indique si existe documento escrito que plasme dicha información?

R/ No se encuentran escritos en ningún documento, pero si los conozco.

5. Cómo determina usted cuáles son las metas mensuales y anuales proyectadas para la empresa?

R/Hacemos reuniones periódicas con las jefes de cada departamento para determinar cuáles son las condiciones de los mismos, vemos que las ventas como mínimo no se nos caigan, y tratar de incentivar para que crezcan.

Con cartera y despachos estamos atentos que se cumplan con los tiempos de entrega y con el presupuesto de recaudo, haciéndole seguimiento a las labores de cada uno de ellos.

Igualmente me reúno con los socios, quienes determinan las condiciones de la empresa y los lineamientos que quieren que sigamos.

6. Cómo calcula usted la meta individual de cada una de sus cobradores?

R/ Tenemos en la actualidad un sistema que se llama FULLCONTROL, este nos permite establecer todos los presupuestos desde el área de telemarketing hasta el de cartera, de tal manera que, sobre lo que nos indica el sistema proyectamos las actividades que se van a realizar para su cumplimiento.

7. Maneja dentro de su departamento indicadores que le permitan evaluar el rendimiento de su equipo de trabajo?

R/ Si claro, tenemos indicadores de cumplimiento, es decir, cumplimiento de los presupuestos de cada departamento, en recaudo, ventas y entrega.

Para nuestra empresa ningún empleado debe estar por debajo 80% del cumplimiento, esto indicando que quien se encuentre dentro de este rango está en evaluación constante, por debajo no es óptima labor y ya por encima de ese porcentaje es un muy buen empleado.

8. Qué estrategias piensa implementar para mejorar los rendimientos financieros de la empresa?

R/ Estamos verificando como optimizamos nuestras bases de datos para que con menos vendedores podamos vender lo mismo o más. Eso nos ayudará a reducir costos, adicionalmente, estamos implementando un plan de referidos con los mismos clientes que tenemos dentro de la empresa, esto nos permitirá acceder a más clientes e incrementar las ventas.

Capítulo V. Propuesta

Evidenciado cada uno de los puntos del capítulo anterior, se plantean las siguientes propuestas para realizar cambios de carácter administrativos al interior de la empresa Gelsa Representaciones S.A.S.

5.1. Organigrama propuesto para Gelsa Representaciones S.A.S.

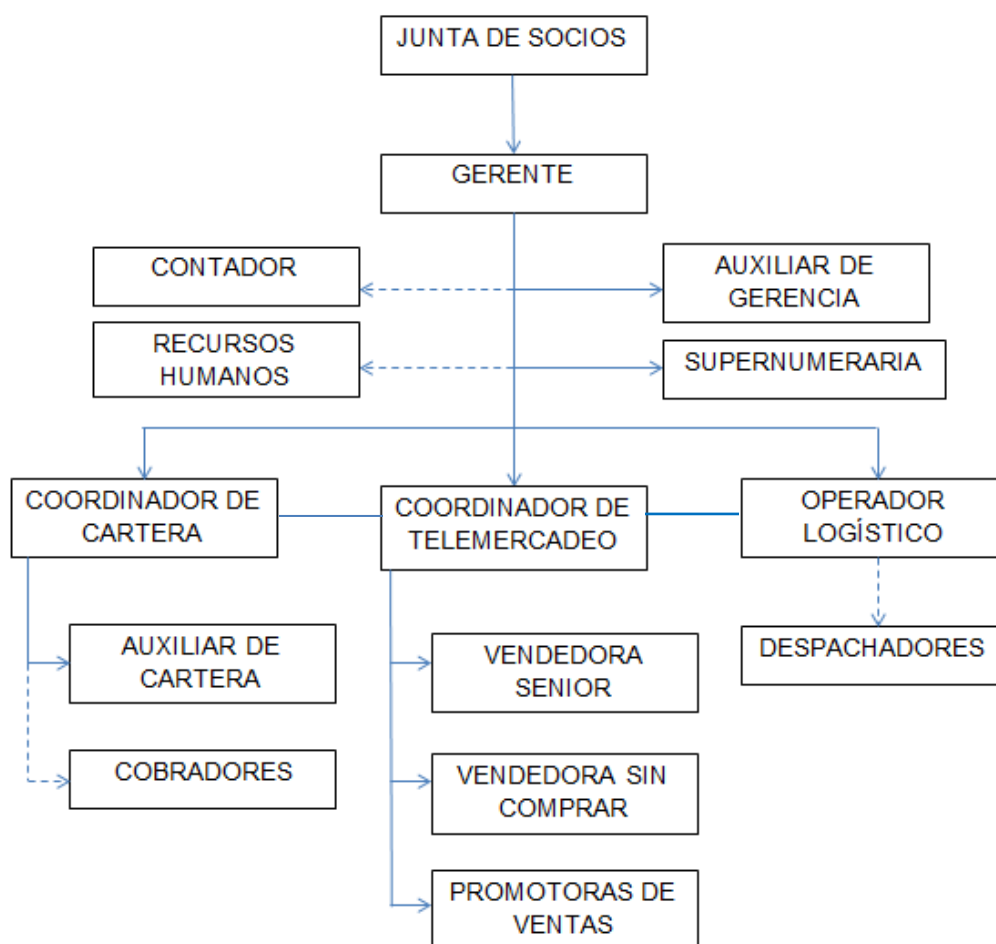


Gráfico 13. Organigrama administrativo propuesto para Gelsa Representaciones S.A.S.

Fuente: Diseño propio

La estructura administrativa propuesta consiste en reorganizar la planta administrativa, especializando cada uno de los departamentos, ingresando Coordinadores directos que alejados de la parte operativa, les permita realizar no sólo las proyecciones de metas internas sino realizar auditoría y control a cada una de las funciones y la misión de su sección frente a la integralidad de la empresa.

Esta nueva estructura administrativa genera nuevos cargos, definiendo sus funciones y competencias, de manera que se redefinan procesos que permita a la empresa crecer de manera ordenada.

La Junta de socios, tendrá las mismas facultades estatutarias consignadas en la Cámara de Comercio de Pereira, consistente en conocer y someter a su consideración las cuentas de fin de ejercicio, así como el informe de gestión y demás documentos exigidos por la ley, realizar modificaciones a los estatutos, designar el Representante Legal y Gerente, entre otras.

Se mantiene el cargo de Gerente, pero con un perfil más global, completamente desligado del departamento de Telemarketing, con el fin que proyecte la empresa hacia el crecimiento financiero y la expansión a nuevos mercados en Risaralda.

Se mantiene el staff externo del Contador, encargado de la parte tributaria y contable de la empresa, quien a su vez se apoya en la Auxiliar de Gerencia, quien además de tener amplios conocimientos en la parte contable y realizará apoyo constante al contador, deberá también realizar labores de apoyo a la Gerencia.

Se contrata externamente un staff de recursos humanos, encargado de realizar toda la selección y el reclutamiento de personal, las capacitaciones de los trabajadores, la constitución de los diferentes Comités de COPAST, Convivencia Laboral, implementación del Sistema

General de Salud y Seguridad en el Trabajo (SGSST) y le realizará seguimiento constante al clima laboral de la empresa.

Se adiciona el cargo de supernumeraria, con el fin que sirva de apoyo a la parte administrativa, no sólo en la atención de las quejas y reclamos de los clientes, sino también como contingencia ante las ausencias totales o parciales de los cargos de Auxiliar de Gerencia, Auxiliar de Cartera y Operador Logístico.

Es importante resaltar que los cambios propuestos en el organigrama nuevo, tienen una connotación financiera, es decir, de acuerdo con la proyección realizada en capítulos posteriores, se puede vislumbrar que salarios cambian, es decir, muchos de los salarios van a ser de componente fijo y variables, teniendo en cuenta que, vendedores y cobradores se les asigna actualmente un salario fijo, independiente de los logros o cumplimientos de metas, con esta propuesta se pretende que estos cargos puedan tener un componente de bonificación de acuerdo con el cumplimiento de metas comerciales y de cobranza, que permita que la empresa alcance objetivos y pague proporcionalmente con el buen desempeño de su personal, tanto operativo como administrativo.

Dentro del esquema planteado se proponen los siguientes coordinadores, quienes se encuentran segundos en la cadena de mando dentro de la empresa de acuerdo con cada departamento:

Coordinador de Telemarketing: Se crea este cargo con el fin de posicionar a una persona con el fin que dirija, audite, controle y proyecte su departamento hacia el crecimiento que espera la empresa, no solo en el aspecto financiero de incremento en las ventas, sino también en la planeación de la apertura de nuevos mercados que le permitan a la empresa abarcar a futuro la región Risaraldense e incluso el eje cafetero.

Este coordinador debe tener muy clara las metas de ventas de su departamento así como la meta individual de cada una de las vendedoras a su cargo, y de esta manera generar las estrategias para lograrlo.

Coordinador de Cartera: Este cargo aunque se encuentra creado en el organigrama, sus funciones actuales son muy operativas, la misión propuesta para este cargo es proyectar el departamento, con metas de recaudo tanto individuales como globales, que esté pendiente del cumplimiento de funciones y de indicadores internos que le permitan la consecución de sus propósitos, así mismo, realice auditorías a las facturas y pagos recibidos por los cobradores, de tal manera que se eviten fraudes, robos o jineteo de dinero, además debe generar las estrategias de recaudo.

De la Coordinación de Cartera se desprende un nuevo cargo denominado Auxiliar de Cartera, quien se encargará de la parte operativa del Departamento, es decir, recibir y entregar facturas, actualizar los datos en el sistema y entregar las rutas diarias a cada uno de los cobradores.

Operador Logístico. Denominado actualmente como Coordinador de Despachos, se pretende que la persona encargada de este cargo, pueda planear muy bien toda la dinámica de despachos e inventarios de la empresa, realice proyecciones de pedidos sobre las metas de ventas semanales y mensuales, audite y controle la salida e ingreso de mercancía, vele por la entrega a tiempo de los pedidos a los clientes, entre otros.

Se mantienen los cargos de Despachadores y Cobradores en las mismas condiciones y funciones con que se vienen adelantando actualmente, y se crea modificaciones en el área de Telemercadeo: Las vendedoras se dividirán en Senior y Sin Comprar, así como también las Promotoras de Ventas, lo anterior de acuerdo a estrategias de mercadeo que serán evaluadas en capítulos posteriores.

Lo anterior es una explicación somera del organigrama, posteriormente se completan con el Manual de Funciones, que realizará al detalle cada una de las actividades de los cargo y las competencias que del mismo se esperan.

5.2 Manual de funciones propuesto

5.2.1 Gerente

Es el encargado de actuar como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad, es el responsable ante los accionistas por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional.

Funciones:

- Ejercer la dirección administrativa, operativa y financiera de la Empresa de acuerdo con el Estatuto de la misma, las facultades otorgadas por la Junta de socios y las normas legales.
- Ejecutar las disposiciones trazadas por la Junta de socios.
- Orientar estratégicamente la gestión de empresa y como tal ejercer la representación administrativa, comercial, jurídica y financiera.
- Definir las políticas y directrices generales para la administración del Talento Humano y los recursos económicos y financieros, técnicos y tecnológicos, asegurando su utilización en condiciones de costo, beneficio, oportunidad y productividad, todo ello con el propósito de lograr resultados coherentes con el direccionamiento estratégico y objetivos corporativos de la empresa
- Trazar las políticas administrativas de la empresa, los proyectos corporativos, negocios y presupuestos que serán sometidos a consideración de la Junta de socios Dirigir el régimen interno de la empresa y su administración, cuidando que sus actividades se efectúen de conformidad con la ley, los Estatutos y los acuerdos de la Junta de socios.
- Nombrar, separar y reemplazar el personal subalterno y autorizar la contratación de los

funcionarios que sean necesarios para el desarrollo del objeto misional de la empresa.
<p>Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Información financiera de la empresa. ● Información bancaria. ● Información estratégica. <p>Propiedad, planta y equipo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Se le entrega equipo fijo, responde por todos los activos de la empresa.
<p>Toma de decisiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Toma decisiones administrativas, económicas y laborales en pro del bien de la empresa.
<p>Limitaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Tomar decisiones que solo corresponden a la Junta de Socios. ● Recibir dineros de la empresa. ● Revelar información bancaria o financiera de la empresa a terceros que no hayan sido autorizados por la Junta de Socios.
<p>Documentos de manejo cotidiano:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Plan estratégico de la empresa

5.2.2 Auxiliar de Gerencia

Es la persona encargada de mantener la Contabilidad de la empresa al día y las operaciones de Tesorería, realizar la causación de las compras, ventas, nómina, servicios en el programa contable SIIGO, apoya al contador en la contabilización de las diferentes operaciones financieras, con el propósito de tener un adecuado manejo del presupuesto.

Responsabilidades:

- Información financiera de la empresa.
- Información bancaria.
- Informe de nómina y simple.

Propiedad, planta y equipo:

- Se le entrega equipo de sistemas para su trabajo.

Toma de decisiones:

- Ninguno.

Limitaciones:

- Entregar información financiera errónea o falsa al contador, Gerente o terceros.
- Recibir dineros de la empresa.
- Revelar información bancaria o financiera de la empresa a terceros que no hayan sido autorizados por Gerencia o Junta de Socios.
- Autorizar pagos.

Documentos de manejo cotidiano:

- Soportes contables.

5.2.3 Contador

Es la persona encargada de llevar, actualizar y reportar la información contable y tributaria de la empresa a Junta de Socios, Gerente y terceros tales como entes gubernamentales y bancarios.

Funciones:

- Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de la empresa
- Preparar y presentar informes sobre la situación financiera de la empresa que exijan los entes de control y mensualmente entregar al Gerente, un balance de comprobación.
- Conocer y verificar el calendario tributario de la empresa.
- Preparar y presentar las declaraciones tributarias del orden municipal y nacional a los cuales la empresa esté obligado.
- Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, de conformidad con lo establecido en las normas vigentes.
- Asesorar a la Gerencia y a la Junta Directiva en asuntos relacionados con el cargo.
- Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas.
- Presentar los informes que requiera la Junta Directiva y el Gerente en temas de su competencia.
- Las demás que le asignen los Estatutos, reglamentos, normas que rigen la empresa.

Responsabilidades:

- Información financiera de la empresa.
- Información bancaria.
- Informe de nómina y simple.

Propiedad, planta y equipo:

- No se le entrega equipo fijo, en vista que es un contratista externo. No se requiere que permanezca tiempo completo en la empresa.

Toma de decisiones:

- Realizar correcciones en la información financiera.

Limitaciones:

- Entregar información financiera errónea o falsa a la Junta de Socios, Gerente o terceros.
- Recibir dineros de la empresa.
- Revelar información bancaria o financiera de la empresa a terceros que no hayan sido autorizados por Gerencia o Junta de Socios.
- Autorizar pagos.

Documentos de manejo cotidiano:

- Soportes contables.

5.2.4 Recursos Humanos

Es el staff encargado de administrar el personal de la empresa gestionando procesos de selección, control y retiro de empleados, y liderar programas de salud ocupacional, afiliaciones a EPS, ARP, AFP, CCF, adicionalmente vela por el cumplimiento de las funciones de cada uno empleados y ejecuta sanciones disciplinarias.

Funciones:

- Planifica, dirige y supervisa los programas de los diferentes subsistemas de recursos humanos (reclutamiento, selección y evaluación del desempeño) así como la aplicación de las políticas del personal.
- Coordina con las diferentes Coordinaciones de la empresa las necesidades de personal.
- Coordina con la Gerencia la actualización de la estructura de cargos de la empresa.
- Vela porque la base de datos del personal se mantenga actualizada.
- Vela por la elaboración de los Indicadores de Gestión y memorias de la Dirección.
- Es responsable del envío a tiempo de los movimientos de personal (ingresos, egresos, promociones, traslados, transferencias) a Gerencia, Auxiliar de Gerencia y Contador.
- Vela por la correcta aplicación por parte del personal de la empresa, de las normas, procedimientos y disposiciones generales contenidas en el reglamento de personal.
- Coordina la realización de los estudios de expedientes del personal, para fines de dar las informaciones solicitadas, tales como: dimisiones, transferencias, vacaciones y otras.
- Dirigir, coordinar y evaluar las relaciones laborales y procesos de higiene y seguridad laboral que ejecutan las dependencias de la empresa.

- Velar por el óptimo clima laboral de la empresa.
- Prestar servicios de apoyo psicológico a los empleados de la empresa.

Responsabilidades:

- Información laboral y personal de los empleados de la empresa.
- Información de los cargos de la empresa y sus funciones.

Propiedad, Planta y Equipo:

- No se le entrega equipo fijo, en vista que es un contratista externo. No se requiere que permanezca tiempo completo en la empresa. Sólo se le solicita dos (2) visitas quincenales y apoyo constante en procesos de selección

Toma de Decisiones:

- Su labor se remite a realizar sugerencias y recomendaciones que pueden ser aplicadas o no por la Gerencia y los Coordinadores de Departamento.

Limitaciones:

- Entregar información laboral o personal de los empleados a personas externas o internas de la empresa sin autorización de Gerencia.
- Recibir dineros de la empresa.
- Contratar o prescindir de servicios de personal de la empresa sin autorización de Gerencia.
- Autorizar pagos.

Documentos de Manejo Cotidiano:

- Carpetas que contienen información personal o laboral de los empleados de la empresa.
- Información de nómina.
- Manuales de funciones.

- Perfiles de cargo.
- Manual de procesos y procedimientos.
- Política de sanciones y recompensas de los empleados de la empresa.

5.2.5 Supernumeraria

En general es la persona encargada de digitar todos los datos resultantes del muestreo realizado por las promotoras de ventas y solucionar las quejas, reclamos, sugerencias y/o peticiones de los clientes, con un excelente servicio. Así como apoyar al departamento de Cartera en la gestión de cobros de manera telefónica y cubrir las necesidades de las distintas áreas en donde se requiera.

Funciones:

- Cumplir con el manual de funciones, el manual de procesos, el manual de procedimientos, el manual de instructivos y las políticas del departamento y de la organización, garantizando tenerlo siempre a la mano, ya que se solicitará y evaluará sin previo aviso.
- Recibir y digitar los datos resultantes del muestreo realizado por los promotores de ventas en el PROGRAMA FULL CONTROL.
- Ingresar los clientes nuevos al PROGRAMA FULL CONTROL, que son traídos del proceso de muestreo e informar a la Gerencia, Coordinación de Cartera y Telemercadeo, cuando se encuentren inconsistencias.
- Verificar en el PROGRAMA FULL CONTROL que los referidos de los clientes nuevos coincidan, que no estén creados dos veces, así mismo verificar en la página web SIRI, que los número de cédula de los clientes nuevos coincidan con el sistema, garantizando que en las direcciones de los clientes nuevos, no existan cuentas en estado DEBE y de existir inconsistencias diligenciar el formato diseñado para tal fin.
- Apoyar a la Auxiliar de Cartera en la recepción de la facturación gestionada por los

cobradores en el día anterior, cumpliendo con lo estipulado por el PROGRAMA FULL CONTROL para mantener actualizado el estado de cuenta de los clientes y archivar los respectivos fuelles según la zona, teniendo en cuenta el procedimiento estipulado para tal fin.

- Apoyar a la Auxiliar de Cartera en la gestión diaria a través de llamadas a los clientes que se encuentren con cartera entre 121 y 180 días, para realizar acuerdos de pago.
- Apoyar a la Coordinación de Cartera realizando el reporte a los clientes a PROCREDITO, que tienen una mora mayor a 180 días, habiendo agotado todas las gestiones de cobro, verificando en la página del SIRI, que la cédula coincida a la persona correspondiente antes de realizar el reporte.
- Revisar las quejas de los clientes en el PROGRAMA FULL CONTROL que no hayan sido solucionadas y tramitarlas para darle un cierre, de acuerdo a las categorías del Programa.
- Realizar y apoyar el aseo del baño y de las áreas comunes cuando se requiera con el propósito de aportar al mejoramiento del ambiente y la calidad de vida de la empresa.
- Realizar las demás funciones asignadas por la autoridad competente, las que reciba por delegación y aquellas inherentes a las que desarrolla en la dependencia y a la profesión del titular y del cargo.

Responsabilidades:

- Base de datos de los clientes en el sistema.
- Recaudos de la empresa; Cheques, dinero, otros.
- Caja fuerte

- Letras de cobro

Propiedad, planta y equipo:

- Un (1) computador fijo.
- Una (1) diadema.

Toma de decisiones:

- Modificar la cédula del cliente creado con anterioridad previa verificación en el SIRI o en página web de la policía nacional.
- Inactivar clientes que se encuentren repetidos, previa verificación de la cédula, teléfonos y dirección.
- Actualizar los datos del cliente, previa verificación de la cédula, dirección, teléfono.
- Reportar a auxiliar de cartera, con copia a la coordinación de cartera los clientes que se encuentren en debe en el sistema, sin la información completa, y aparezcan en los listados del muestreo.
- Enviar obsequios para solucionar quejas.
- Realizar compras de insumos o materiales hasta \$50.000, que tengan relación con la labor y el desarrollo de la misión de la compañía.
- Realizar correcciones del recaudo diario del cobrador, garantizando la validación de lo recibido vs la información en el PROGRAMA FULL CONTROL.
- Realizar los pagos de los costos fijos de la empresa.
- Realizar el pago de los honorarios de los cobradores y despachadores.
- Realizar compromisos de pago a los clientes que se gestionan, garantizando que dicho acuerdo, quede dentro del mismo mes.

- Establecer el horario de atención a los cobradores.
- Realizar la gestión de la cartera en mora.
- Realizar los cambios de fechas a los clientes que lo solicitan.
- Realizar las auditorías a los cobradores, cuando lo decida.
- Realizar ventas a clientes, sin autorización de la coordinación de telemarketing.
- Realizar correcciones del recaudo diario del cobrador, garantizando la validación de lo recibido vs. la información en el programa Fullcontrol.
- Realizar los pagos de los costos fijos de la empresa.
- Realizar el pago de los honorarios de los cobradores y despachadores.

Limitaciones:

- Realizar compras mayores a \$51.000.
- Prestar dinero sin autorización.
- Realizar pagos sin visto bueno.
- Recibir recaudos de cobradores, con faltantes.
- Revelar la información bancaria a terceros.
- Realizar el pago de las facturas excepcionales, que se salgan del flujo de caja proyectado.
- Pagar bonificaciones a cobradores y despachadores.
- Realizar apertura de carpetas a personal nuevo, sin autorización de la gerencia.
- Autorizar pedidos.
- Suspender o no entregar facturas a los cobradores.
- Realizar descuentos a los clientes.
- Abrir o cerrar la empresa.

- Vetar clientes.
- Vetar zonas.
- Crear 2 veces un cliente.

Documentos de manejo cotidiano:

- Listado de clientes y referidos.
- Listado de clientes morosos.
- Comprobantes de egreso.
- Recibos de caja.
- Pago de nómina y desprendible de pago.
- Pagos de SIMPLE.
- Conciliaciones bancarias.
- Carpetas del personal y proveedores.
- Facturas de proveedores.
- Facturas de los clientes.

5.2.6 Coordinador de Cartera

Es la persona encargada de dirigir, coordinar y controlar el proceso de cobro y recaudo de cartera de forma oportuna, con el fin de conseguir el nivel de ingresos requeridos por la organización, para soportar los flujos de caja de cada periodo y generar el estado de deuda real de los clientes.

Funciones:

- Cumplir con el manual de funciones, el manual de procesos, el manual de procedimientos, el manual de instructivos y las políticas del departamento y de la organización, garantizando tenerlo siempre a la mano, ya que se solicitara y evaluará sin previo aviso.
- Garantizar que el personal a su cargo, cumpla con el manual de funciones, el manual de procedimientos, el manual de instructivos, las políticas organizacionales, propiciando el cumplimiento de las metas individuales, así como el incremento de los ingresos de los cobradores, garantizando el cumplimiento del recaudo.
- Diseñar y Ejecutar de manera permanente estrategias de cumplimiento de los indicadores propios y del personal a cargo, así como los del departamento y entregar el informe de manera oportuna o cuando lo requiera la Gerencia el informe de gestión con el cumplimiento del 100% de las metas asignadas.
- Proponer a la gerencia, políticas de recompensa, reconocimiento e incentivos del personal a cargo, que propicie motivación y sentido de pertenencia, que garantice el cumplimiento de los objetivos.

- Realizar diariamente y de manera conjunta con los cobradores, estrategias encaminadas al cumplimiento de metas, a través de mantenerlos informados del presupuesto, proyección de recaudo, efectividad y todo aquello que garantice el cumplimiento.
- Reducir el indicador de factura morosa, el puente (facturas entre 151 días y 181 días), y hacer seguimiento al recaudo, con miras a disminuir el porcentaje.
- Reportar a los clientes a PROCREDITO, que tienen una mora mayor a 180 días, habiendo agotado todas las gestiones de cobro, verificando en la página del SIRI, que la cedula coincida a la persona correspondiente antes de realizar el reporte.
- Velar permanentemente por el sostenimiento y aumento de la productividad del departamento, garantizando que los resultados obtenidos sean proporcionales a la cantidad de recursos invertidos (recursos humanos, físicos, equipos, económicos, entre otros), para mantener la rentabilidad del departamento.
- Diseñar e Implementar estrategias, ideas, sugerencias que lleven al mejoramiento continuo del cargo, del Departamento o de la empresa, en busca del cumplimiento del indicador de innovación y garantizar que el personal a cargo lo cumpla
- Realizar seguimiento y control a los cobradores de manera permanente para garantizar que están visitando a la totalidad de clientes, con miras a mejorar los tiempos y generar repaso a los clientes que no se encontraban.
- Generar políticas, normas, procedimientos y directrices para el recaudo de la cartera, que garantice efectividad y cumplimiento.
- Velar por la optimización de los costos y gastos que genera el departamento, con el propósito de garantizar su disminución.

- Responder por todas las facturas de la empresa y garantizar su existencia física y adecuada custodia.
- Apoyar a los cobradores en la gestión telefónica que realizan a los clientes morosos, con el propósito de orientar y diseñar estrategias de cobro, garantizando la fidelidad del cliente.
- Entregar a la Gerencia un plan de contingencia encaminado a minimizar o resolver los problemas generados por ausencia o incapacidad de personal, daño de equipos, corte de energía y agua, daño en el PROGRAMA FULL CONTROL, falta de recibos de caja, suspensión a cobradores, incumplimiento en las entregas de los mensajeros contratistas, incumplimiento de proveedores, calamidades domésticas y cualquier acontecimiento inesperado que afecte el cumplimiento de las metas.
- Realizar trabajo de campo con los cobradores, a los clientes de difícil recaudo o que se encuentran en fuga, con el propósito de con el propósito de orientar y diseñar estrategias de cobro, garantizando la fidelidad del cliente.
- Atender y solucionar las quejas, reclamos y sugerencias de los clientes, para reparar la imagen de la empresa.
- Revisar y Autorizar las ventas a las asesoras del departamento de telemarketing a los clientes que se encuentren en estado DEBE, garantizando que cumplan con las políticas de ventas.
- Realizar análisis y auditoría a los pedidos de los clientes nuevos, realizadas por las asesoras de ventas, para garantizar el recaudo efectivo de la cartera.
- Realizar auditoría a las facturas que tiene en su poder la auxiliar de cartera, para verificar

que se encuentren completas y garantizar el cumplimiento de las normas y políticas.

- Realizar la auditoría a los talonarios de recibos de caja de los cobradores, para garantizar el correcto uso y entrega de los mismos, teniendo en cuenta el recibo físico vs el PROGRAMA FULL CONTROL.
- Ejecutar un control sobre los cambios de fecha realizados por los clientes.
- Realizar un seguimiento a los Cobradores con el fin de garantizar que se visiten el 100% de las facturas y/o clientes entregados.
- Realizar auditoría a los recibos de caja en blanco que se encuentran en poder de otros funcionarios de la compañía, para evitar que se utilicen indebidamente, consecutivos posteriores.
- Realizar auditorías periódicas a las facturas que se encuentran en poder de los cobradores, con el objetivo de verificar que la cantidad de facturas corresponda a la del sistema y detectar posibles fraudes.
- Realizar al menos 1 auditoría al mes a todas las facturas que se encuentren dentro de la empresa para garantizar su existencia.
- Ejercer un control efectivo sobre los documentos que soportan la gestión de cartera.
- Revisar y controlar los cambios de fecha de pago, que realizan los clientes, tanto a los cobradores, como a las asesoras, teniendo en cuenta la mora que presenta, para evitar difícil recaudo o que se vaya a cartera morosa, garantizando la fidelidad del cliente.
- Realizar frecuentes auditorías de acuerdo a los reportes en el PROGRAMA FULL CONTROL, sobre los reportes de gestión de cobradores, recepción de facturas, ubicación de las facturas, cuotas iniciales de los clientes, pagos de los clientes, reporte de

saldos, cambios de fechas, recibos de caja, edades, recepción de las facturas, ubicaciones, descuentos, para garantizar el adecuado desempeño.

- Realizar auditoría en la reimpresión de facturas por parte del operador de logística, garantizando el cumplimiento de las normas legales en esta materia.
- Planificar gestiones de cobro, los días de mayor recaudo, garantizando los recursos necesarios para solventar el flujo de caja
- Controlar diariamente la gestión de cada uno de los auxiliares de cartera, para verificar el cumplimiento de las metas establecidas.
- Controlar los tiempos de permanencia de los documentos (facturas, casos, notas contables, etc), en cada uno de los cargos que intervienen en la ruta para garantizar la eficacia del proceso.
- Ejecutar un control de acuerdo a las edades de la cartera tendiente a disminuir los días de rotación de la misma.
- Realizar análisis zonificado sobre el estado de la cartera y generar políticas para cada una de las zonas.
- Velar por la optimización de los costos y gastos que genera el área. En pro de una disminución de los mismos.
- Tomar acciones correctivas y preventivas tendientes a la disminución de las quejas originadas por el Departamento.
- Garantizar la recuperación de la cartera vencida a cargo de la auxiliar contable y solicitar informes semanales para verificar el cumplimiento de los clientes y de los compromisos adquiridos previamente.

- Atender y resolver las inquietudes de las asesoras de ventas, en cuanto a normas, políticas, procedimientos y todo lo relacionado con las funciones y responsabilidades del departamento de cartera.
- Realizar auditoria al reporte de cuotas iniciales y creación de clientes, para garantizar el cumplimiento de las metas.
- Realizar el cierre del mes en el PROGRAMA FULL CONTROL, coordinando con el operador de logística, telemarketing y con la asistente administrativa para garantizar la información fidedigna.
- Planificar la gestión de cobro de acuerdo a la información obtenida en el software.
- Mantener actualizada la información de la cartera recaudada en Excel.
- Controlar los saldos pendientes de cada uno de los clientes con valores menores y que puedan obstaculizar una futura venta.
- Verificar y realizar seguimiento a la gestión telefónica de la Auxiliar de cartera de tal forma que se pueda planificar mejor la gestión de recaudo.
- Verificar la existencia de los recibos de caja y realizar el pedido a los proveedores.
- Realizar auditoria telefónica a las facturas que se encuentran en poder de los cobradores, garantizando transparencia y oportunidad en los cobros.
- Atender y resolver telefónicamente las inquietudes y sugerencias de los clientes
- Apoyar la gestión telefónica a clientes que presentan mora, por solicitud de los cobradores.
- Informar y Reportar toda anomalía concerniente a daños, arreglos, ajuste o mantenimiento de los insumos y/o equipos a cargo de la empresa a la Gerencia y a quien

afecte.

- Participar activamente en los procesos, programas y/o actividades programadas por Gestión Humana en materia de Salud Ocupacional, Bienestar u otro propuesto y permitírsele al personal a cargo.
- Atender y apoyar a los cobradores con el fin de evitar el crecimiento de la facturación morosa.
- Realizar diariamente el formato en Excel del Indicador de Información oportuna de cartera.
- Atender telefónicamente a las asesoras de ventas, frente a dudas e inquietudes que surgen en el momento de la venta
- Solicitar a la auxiliar de cartera telefónica, el informe de gestión de clientes morosos, con el propósito de garantizar su cumplimiento.
- Generar políticas para la gestión telefónica del recaudo de cartera con estrategias que permitan un recaudo efectivo de la misma.
- Mantener un adecuado clima laboral entre el personal a su cargo.
- Analizar los pagos recibidos por los despachadores a los clientes, para realizar el respectivo abono o pago de acuerdo a la gestión realizada por el cobrador.
- Realizar la referencia laboral del personal que va a ingresar a la empresa, con miras a validar la información recogida en la entrevista, como el cumplimiento, tipo de contrato y preguntar sí se volvería a contratar.
- Diligenciar y analizar el formato del empleado del mes y realizar el reconocimiento en la actividad de fin de mes.

- Realizar las demás funciones asignadas por la autoridad competente, las que reciba por delegación y aquellas inherentes a las que desarrolla en la dependencia y a la profesión del titular y del cargo.

Responsabilidades:

- Presentar indicadores del área una vez al mes.
- Entregar la liquidación de servicios prestados de cobradores.
- Base de datos de los clientes.
- Clave de ingreso a la empresa y clave de acceso al PROGRAMA FULL CONTROL.
- Reportar a la gerencia las zonas que están para ser vetadas por encontrarse en zona roja.
- Efectivo de manera ocasional.

Propiedad, planta y equipo:

- 1 computador fijo
- 1 teléfono fijo
- 1 teléfono celular

Toma de decisiones:

- Autorizar ventas a clientes DEBE.
- Asignación de zonas.
- Asignación de presupuesto a cobradores.
- Vetar e inactivar clientes morosos.
- Auditar las llamadas de la empresa.
- Establecer tabla de bonificación sin superar el presupuesto del 11% asignado, sobre el recaudo.

- Realizar llamados de atención verbales.

Limitaciones:

- Multar a las asesoras por no cumplimiento de los parámetros de ventas.
- Realizar llamados de atención por escrito.
- Definir la terminación de contratos a los cobradores.
- Suspender al personal sin informar a la Gerencia.
- Despedir personal.
- Otorgar incentivos adicionales al personal sin la coordinación de la Gerencia.
- Incremento de personal.
- Divulgar la clave a terceros y conocer u operar con otra clave.
- Autorizar préstamos.
- Autorizar descuentos superiores a los permitidos en la factura.
- Vetar zonas peligrosas.
- Autorizar, aprobar u ordenar algún gasto de caja, sin la autorización de la gerencia o la junta directiva.

Documentos de manejo cotidiano:

- Facturas
- Recibos de caja
- Notas contables

5.2.7 Auxiliar de Cartera

Es la persona encargada de mantener, llevar y actualizar la información de la cartera de la empresa, ingresando la información de pagos al Programa FULL CONTROL, garantizando una atención oportuna y eficiente del mismo.

Funciones:

- Cumplir con el manual de funciones, el manual de procesos, el manual de procedimientos, el manual de instructivos y las políticas del departamento y de la organización, garantizando tenerlo siempre a la mano, ya que se solicitara y evaluará sin previo aviso.
- Apoyar en los planes de contingencia a la dirección de cartera, tendientes a garantizar el cumplimiento de las metas del departamento.
- Velar por la optimización de los costos y gastos que genera el área, siendo eficientes en el uso de los recibos de caja, papelería y demás elementos, para propiciar una disminución de los mismos.
- Recibir facturación gestionada por los cobradores en el día anterior, cumpliendo con lo estipulado por el programa FULL CONTROL para mantener actualizado el estado de cuenta de los clientes y archivar los respectivos fuelles según la zona.
- Atender las llamadas de los clientes para recibir información como cambio de fecha, cambios de dirección, solicitudes de pago, entre otros y actualizar la información correspondiente a los cambios de datos de los clientes que realiza la auxiliar de cartera telefónica.
- Reportar a la gerencia general el consumo, la cantidad de minutos, el plan con IVA, sin IVA y la persona responsable de las líneas de celular de la empresa, con el propósito de garantizar el correcto uso de la línea.

- Verificar que cada cobrador realice el ingreso de su clave personal para cargar cada factura según la transacción (abonado, cancelado, cambio de fecha y siguiente día) a través del lector de código de barras, y poder realizar la gestión.
- Ingresar en el programa FULL CONTROL la gestión de cobro de cada uno de los cobradores, asentando los abonos y recibos de caja de cada factura y realizar los respectivos cambios de fecha. Dicha función deberá ser gestionada durante el mismo día para poder efectuar el cuadro de caja de la empresa con el propósito de tener actualizada la información de los clientes.
- Verificar que la suma entre abonados y cancelados coincida con la gestión realizada por la persona encargada de la caja, antes de finalizar la gestión de cada cobrador.
- Gestionar a través de llamadas a los clientes que se encuentren con cartera entre 121 y 180 días, para realizar acuerdos de pago.
- Ubicar la factura cuando no llevan los cobradores la factura física, para asignar el pago al cliente, cuando la coordinación de cartera, no pueda realizarlo.
- Entregar nueva facturación a los cobradores a través del programa FULL CONTROL, asegurando que los documentos correspondan a la identidad del cobrador.
- Garantizar que la cantidad de facturas entregadas al cobrador corresponda a la información en el programa FULL CONTROL, para evitar que se pierdan las mismas.
- Gestionar las facturas por cada cobrador para tener actualizada la información en el programa FULL CONTROL y archivar física y en el sistema, aquellas facturas que han sido canceladas.
- Programar para el día siguiente la ruta de cada cobrador, garantizando agilidad en el proceso de gestión.

- Realizar notas contables a las facturas cuando presentan novedades, con el propósito de descontarlos en el programa FULL CONTROL, teniendo en cuenta la autorización firmada por el coordinador de logística.
- Entregar el informe de las notas contables al revisor fiscal de la empresa para que realice los pagos de IVA.
- Informar inmediatamente a la coordinación de cartera, cuando se presentan diferencias entre la información del cobrador en los recibos de caja y la del sistema FULL CONTROL, para dar solución a dicha diferencia antes de despachar al cobrador.
- Realizar 2 auditorías al mes a las facturas de los cobradores los cobradores, para garantizar que estas estén completas e identificar malos manejos.
- Ingresar los cambios de fecha de pago al sistema de manera inmediata y garantizar el archivo de dichas facturas adecuadamente
- Reportar en el sistema las facturas anuladas entregadas por el coordinador de logística y archivarlas.
- Generar y entregar recibos de caja a cada auxiliar de cobranza e ingresarlos en el sistema, garantizando su adecuada custodia y el uso consecutivo de éstos.
- Realizar el pedido al proveedor un mes antes que se acaben los recibos de caja, teniendo en cuenta el historial de consumo de los cobradores y revisarlos detenidamente, garantizando que estén completos y con su respectivo consecutivo.
- Realizar auditoría a los recibos de caja en blanco que se encuentran en poder de los cobrador y conductores, para evitar que se utilicen indebidamente consecutivos posteriores.
- Realizar al menos una auditoría al mes a todas las facturas que se encuentren en su poder,

para garantizar su existencia física y que no hayan facturas perdidas, este procedimiento se realiza con la supervisión de la dirección de cartera.

- Diseñar e Implementar estrategias, ideas, sugerencias que lleven al mejoramiento continuo del cargo.
- Recibir y revisar a los auxiliares de despachos los recibos de caja y las facturas, teniendo en cuenta que al momento de recibirle facturas se verifique el cumplimiento de las condiciones de entrega, en caso contrario informar a la Dirección de Cartera para que tome las medidas necesarias
- Archivar adecuadamente las facturas que son canceladas a diario
- Realizar las demás funciones asignadas por la autoridad competente, las que reciba por delegación y aquellas inherentes a las que desarrolla en la dependencia y a la profesión del titular y del cargo.

Responsabilidades:

- Presentar un informe de clientes que se encuentren en mora de acuerdo a las necesidades de la coordinación de cartera.
- Presentar informe de notas contables por descuentos de los clientes
- Reportar las facturas faltantes, que se identifican en la auditoría
- Reportar el consumo de los minutos de los celulares asignados

Propiedad, planta y equipo:

- 1 Computador fijo
- 1 lector de código de barras
- 1 teléfono fijo

- Fuelles
- 2 celulares

Toma de decisiones:

- Realizar compromisos de pago a los clientes que se gestionan, garantizando que dicho acuerdo, quede dentro del mismo mes.
- Establecer el horario de atención a los cobradores.
- Realizar la gestión de la cartera en mora.
- Realizar los cambios de fechas a los clientes que lo solicitan
- Realizar las auditorías a los cobradores, cuando lo decida.

Limitaciones:

- Autorizar pedidos
- Suspender o no entregar facturas a los cobradores
- Realizar descuentos a los clientes
- Abrir o cerrar la empresa.
- Inactivar o vetar clientes
- Vetar zonas.

Documentos de manejo cotidiano:

- Facturas de los clientes
- Recibos de caja

5.2.8 Cobradores

Es la persona encargada de gestionar y recaudar los pagos de los clientes, contribuyendo al cumplimiento de la meta financiera del Departamento, mediante la responsabilidad, actitud de servicio y el acatamiento imperativo de las normas de tránsito.

Funciones:

- Cumplir con el manual de funciones, el manual de procesos, el manual de procedimientos, el manual de instructivos y las políticas del departamento y de la organización, garantizando tenerlo siempre a la mano, ya que se solicitará y evaluará sin previo aviso.
- Seguir y cumplir con las exigencias del programa de inducción, con miras a propiciar una adecuada adaptación a la empresa y a adquirir los conocimientos necesarios para garantizar el éxito de las tareas.
- Recibir diariamente las facturas a gestionar ingresando sus datos y recibiendo por el lector cada uno de los documentos.
- Verificar que la cantidad de facturas entregadas coincidan con los documentos físicos.
- Recibir los recibos de caja de la asistente administrativa, para entregar el soporte al cliente del abono.
- Realizar el proceso de gestión, llamando a los clientes con el propósito de garantizar efectividad en el proceso de recaudo.
- Verificar la información de las facturas antes de contactar al cliente para brindarle datos exactos sobre su compromiso de pago.
- Diseñar la ruta que realizará para gestionar las facturas garantizando el cubrimiento del 100%

de las facturas recibidas.

- Diligenciar el recibo de caja en presencia del cliente y entregarlo con los datos exactos de pago.
- Trasladar la información del pago a la factura, teniendo en cuenta, el valor del abono, la fecha del abono, el valor del saldo, la fecha del próximo pago y el número de recibo de caja correspondiente
- Realizar el proceso de cuadro de la ruta, separando los abonados, cancelados, cambios de fecha y siguiente día, y realizar la suma de los aportes de los abonados, de los cancelados y garantizar que esta información coincida con los recibos de caja y de facturas.
- Entregar la totalidad el dinero producto de su gestión a la asistente administrativa, con sus respectivos recibos de caja utilizados durante la gestión de cobro.
- Entregar a la auxiliar de cartera, las facturas que fueron abonadas, canceladas y las que presentan cambios de fecha. Registrar en el lector la entrega de los documentos gestionados con el fin de que sean descargados de su responsabilidad y se ingrese al sistema la gestión realizada, volviendo a verificar que coincidan la cantidad de facturas con el programa.
- Recibir de la auxiliar de cartera la facturación que tenía fecha en siguiente día y recibir las facturas del día, para iniciar el proceso de cobro.
- Gestionar las facturas con el apoyo de la dirección de cartera, de tal forma que impida que se conviertan en cartera morosa, y cuando esto ocurra garantizar que se realicen todas las actividades estipuladas por la empresa para el tratamiento de este tipo de clientes.
- Diseñar e Implementar estrategias, ideas, sugerencias que lleven al mejoramiento continuo de la labor.

- Diligenciar en la casilla de la factura los cambios de fechas solicitados por los clientes, teniendo en cuenta las políticas de recaudo de la empresa.
- Mantener un adecuado clima laboral entre el personal de su área, evitando discusiones, peleas y propiciar respeto mutuo.
- Brindar apoyo a la empresa en la atención de quejas y reclamos, en el área de bodega y entrega de pedidos, garantizando el cumplimiento de las políticas de la compañía.
- Informar a la coordinación de cartera cuando hayan zonas peligrosas, para evitar que se venda en dicha zona, y de esta manera evitar riesgos para el personal de la compañía y garantizar que no se pierdan los productos.
- Solicitar inactivación de clientes a la coordinación de cartera, cuando sea de difícil cobro (no abona, se hace negar, se le vence la factura después de 180 días sin abono), teniendo en cuenta el análisis al momento de realizarlo.
- Asistir a las reuniones que se realizan periódicamente por la coordinación de cartera o cuando se requiera por otro directivo, con el objetivo de conocer nuevas disposiciones del área, avances en la gestión y demás aspectos relacionados con la actividad.
- Recibir las devoluciones de los clientes, verificando el buen estado de los mismos y entregar al operador logístico, para que se realice la devolución física y en el sistema.
- Asistir a las capacitaciones diseñadas para fortalecer las competencias relacionadas con la actividad o de crecimiento y desarrollo personal.
- Realizar las demás funciones asignadas por la autoridad competente, las que reciba por delegación y aquellas inherentes a las que desarrolla en la dependencia y a la profesión del titular y del contratista.

Responsabilidades:

- Estado de cuenta de los clientes
- Recaudo de efectivo de clientes
- Recibir cheques

Propiedad, planta y equipo:

- Mesas
- Sillas

Toma de decisiones

- Traer más clientes a la compañía.
- Recibir el valor de la cuota menor a la indicada en la factura
- Cambios de fecha de pago de los clientes
- Diseñar la ruta que seguirá en el día y cambiarla de acuerdo a su criterio.
- Manejo del horario de trabajo, de acuerdo a las necesidades
- Entregar pedidos a los clientes
- Recibir abonos de clientes sin entregar el recibo de caja
- Realizar el proceso de cobro en otras zonas
- No reportar en los recibos de caja los abonos de los clientes
- Discutir con los clientes
- Saltarse los recibos de caja

Documentos de manejo cotidiano:

- Facturas
- Recibos de Caja

5.2.9 Coordinador de Telemercadeo

Gestionar, dirigir, controlar, mantener e Incrementar el presupuesto de ventas fijados por la gerencia mensualmente, encaminados a aumentar la participación de mercado de la compañía, alcanzando la máxima rentabilidad, una óptima administración de la base de datos y propiciando un buen ambiente laboral en el departamento.

Funciones:

- Cumplir y hacer cumplir al personal a cargo, el manual de funciones, el manual de procesos, el manual de procedimientos, el manual de instructivos y las políticas del departamento y de la organización, propiciando el cumplimiento de las metas individuales y el alcance de la visión de la compañía, garantizando tenerlo siempre a la mano, ya que se solicitara y evaluará sin previo aviso.
- Planificar la gestión de las ventas para dar cumplimiento eficaz de las metas propuestas por la Gerencia.
- Revisar y analizar cantidad de clientes nuevos y recuperados, que ingresaron en el año vigente, para reestructurar y ampliar el grupo de asesoras sénior y garantizar el incremento del departamento.
- Diseñar, ejecutar y actualizar de manera permanente y oportuna las estrategias de cumplimiento de los indicadores propios y del personal a cargo, así como los del departamento y entregar de manera oportuna o cuando lo requiera la gerencia el informe de gestión con el cumplimiento del 100% de las metas establecidas.
- Diseñar estrategias que garanticen la fidelización de los clientes, lo que garantiza una relación efectiva de largo plazo.

- Analizar y realizar seguimiento a los indicadores de gestión y proyectarlo garantizando su permanente cumplimiento.
- Generar estrategias para vender los productos más rentables para la compañía, tendientes a la consecución
- Tomar acciones correctivas y preventivas tendientes a la disminución de las quejas originadas por el Departamento.
- Diseñar e Implementar estrategias, ideas, sugerencias innovadoras que lleven al mejoramiento continuo del cargo, del Departamento o de la empresa.
- Brindar capacitación periódica y permanente sobre técnicas de ventas, manejo de quejas, manejo de negativas, información de productos y demás procedimientos del área necesarios para el desarrollo y crecimiento del departamento
- Velar permanentemente por el sostenimiento y aumento de la productividad del departamento, garantizando que los resultados obtenidos sean proporcionales a la cantidad de recursos invertidos (recursos humanos, físicos, equipos, económicos, entre otros), para mantener la rentabilidad del departamento, optimizando sus gastos y costos y propendiendo por la disminución al máximo de los mismos obteniendo los mismos resultados exigidos por la gerencia.
- Entregar a la Gerencia un plan de contingencia encaminado a minimizar o resolver los problemas generados por ausencia o incapacidad médica de personal, daño de equipos, corte de energía y agua, daño en el Programa FULL CONTROL, falta de base de datos, incumplimiento en las entregas de los mensajeros contratistas, incumplimiento de proveedores, calamidades domésticas y cualquier acontecimiento inesperado que afecte el cumplimiento de las metas.

- Realizar el presupuesto de ventas por grupos, por vendedora, por día y por mes, para garantizar el cumplimiento de las metas.
- Realizar auditorías diarias sobre los descuentos otorgados por las asesoras de telemarketing, tendientes a la disminución de obsequios improductivos.
- Informar y Reportar toda anomalía concerniente a daños, arreglos, ajuste o mantenimiento de los insumos y/o equipos a cargo de la empresa a la Gerencia y a quien afecte.
- Desarrollar estrategias tendientes a la disminución de facturas anuladas, para controlar y evitar los sobrecostos de facturación y garantizar ventas reales y autorizar la anulación de facturas cuando haya lugar, indicando en la factura el motivo de anulación, para dar respuesta a los clientes, así como aprovechar la información para futuras ventas.
- Participar activamente en los procesos, programas y/o actividades programadas por Gestión Humana en materia de Salud Ocupacional, Bienestar u otro propuesto y permitirle al personal a cargo.
- Distribuir las ventas de llamadas entrantes cuando la asesora de la zona no se encuentra, propiciando un buen ambiente laboral y colocar la nota en la base de datos indicando que asesora fue autorizada por el coordinador
- Apoyar a las asesoras en el análisis de clientes que presenten algún grado de dificultad, para que a futuro tengan confianza en la toma de decisiones.
- Revisar, administrar y analizar de manera periódica la base de datos de cada una de las vendedoras, para garantizar el buen funcionamiento.
- Establecer y ejecutar sanciones a las asesoras por errores cometidos en el no cumplimiento del manual de funciones y el manual de procedimientos establecido por la organización, con el

objetivo de garantizar un buen servicio.

- Generar estrategias para que las ventas se orienten hacia la recuperación oportuna de la cartera, evitando traumatismos en el recaudo de la misma
- Monitorear aleatoriamente las llamadas realizadas por las asesoras garantizando el buen uso de la base de datos y el cumplimiento de los parámetros de ventas.
- Garantizar, controlar y hacer seguimiento al plan de acción, para la disminución de quejas
- Auditar aleatoriamente las ventas diarias, antes de ser facturadas, para garantizar ventas que cumplen con los parámetros de procedimientos propuestos por la organización.
- Verificar que las asesoras trabajen solo en las bases de datos de clientes en estado PAGO, para evitar moras en los clientes que tengan más de un factura, garantizando un oportuno recaudo.
- Actualizar los datos de los clientes cuando se generen cambios, tales como el saldo de la factura, barrios, entre otros, para garantizar una oportuna información.
- Diligenciar y analizar el formato del empleado del mes y realizar el reconocimiento en la actividad de fin de mes.
- Realizar la referencia laboral del personal que va a ingresar a la empresa, con miras a validar la información recogida en la entrevista, como el cumplimiento, tipo de contrato y preguntar si se volvería a contratar.
- Realizar las demás funciones asignadas por la autoridad competente, las que reciba por delegación y aquellas inherentes a las que desarrolla en la dependencia y a la profesión del titular y del cargo.

Responsabilidades:

- Enviar novedades (permisos, ausencias, incapacidades, etc)
- Presentar los indicadores de gestión del departamento a la Gerencia y donde sea requerido.
- Bases de datos de clientes
- Estrategias comerciales
- Incentivos a las asesoras de ventas
- Clave de ingreso a la empresa y clave de acceso al Programa Fullcontrol.
- Reportar a la gerencia las zonas que están para ser vetadas por encontrarse en zona roja.

Propiedad, planta y equipo:

- Directo 1 computador, 1 impresora, 1 silla.
- 20 computadores fijos de asesoras de ventas
- 20 diademas de asesoras de ventas.
- 20 sillas.
- Llaves y clave de la empresa
- 7 celulares de la empresa

Toma de decisiones:

- Activar clientes
- Inactivar clientes
- Enviar obsequios a los clientes
- Otorgar descuentos a los clientes teniendo en cuenta los costos de rentabilidad.
- Diseñar y decidir las estrategias comerciales, que conlleven a las ventas y cumplimiento de las metas del personal a cargo.
- Incrementar la planta de personal a cargo.

- Llamados de atención, memos, suspensiones y cualquier llamado de atención por incumplimientos a los valores, manuales, normas, políticas y/o procedimientos de la empresa.
- Finalización de contrato del personal, que no cumple los valores, manuales, procedimientos, las metas, políticas y/o normas de la compañía.
- Evaluación mensual del rendimiento del personal a cargo.

Limitaciones:

- Suspender al personal sin informar a la Gerencia.
- Otorgar permisos al personal, sin informar a la Gerencia.
- Enviar al médico u otorgar incapacidades al personal sin la autorización de la Gerencia.
- Despedir personal
- Otorgar incentivos adicionales a las asesoras
- Incremento de personal
- Incrementar la jornada laboral sin la coordinación de la Gerencia.
- Autorizar ventas a cliente en estado DEBE
- Autorizar ventas de contado a clientes morosos
- Autorizar ventas a clientes que vivan en zona roja
- Autorizar a los cobradores entregar pedidos de contado
- Divulgar la clave a terceros y conocer u operar con otra clave
- Autorizar, aprobar u ordenar algún gasto de caja, sin la autorización de la gerencia o la junta directiva.
- Vetar zonas peligrosas.

Documentos de manejo cotidiano:

Impresos en papel tales como facturas, recibos, cuentas de cobro, contratos, memorandos, permisos, cartas entre otros o los registrados en cualquier soporte, tales como: medios magnéticos.

5.2.10 Asesora de Venta Senior y Sin Comprar

Alcanzar el presupuesto de ventas de la base de datos entregada, teniendo en cuenta las preferencias, formas de pago y la cantidad de veces que los clientes le compran a la empresa en el año, así como velar por la rentabilidad y realizar la fidelización de clientes evitando el envejecimiento de la base de datos. Este cargo no hace distinción de funciones, dado que la calidad de Senior y Sin Comprar la entrega la base de datos, no las funciones que desempeña.

Funciones:

- Cumplir con el manual de funciones, el manual de procesos, el manual de procedimientos, el manual de instructivos y las políticas del departamento y de la organización, garantizando tenerlo siempre a la mano, ya que se solicitara y evaluará sin previo aviso.
- Ingresar diariamente al PROGRAMA FULL CONTROL, para empezar el proceso de análisis y ventas a los clientes en estado PAGO y trabajar únicamente en la base de datos de la zona asignada.
- Generar estrategias para vender los productos más rentables para la compañía, tendientes a la consecución de un incremento permanente de la rentabilidad del departamento.
- Confirmar los datos al momento de la venta, con el propósito de verificar que coincidan, de acuerdo al pedido, productos, fragancia comprada, precio total de la factura, fechas de compromisos de pago, referencias personales, nombre, cédula, dirección, teléfono y el compromiso de la empresa en cuanto al tiempo de entrega.
- Planear la meta del día, con el propósito de analizar la información de cada cliente para estructurar la llamada, teniendo en cuenta (tendencias de compra, cantidad, frecuencia,

productos, mirar las notas, mirar los datos, mirar la calificación del cliente), garantizando un excelente servicio.

- Solicitar referidos a los clientes al momento del cierre de la venta, con el propósito de incrementar la base de datos, con miras a ventas futuras.
- Llamar a los clientes que están cumpliendo año en el día, con el propósito de felicitarlos y generar un ambiente de cercanía con miras a la fidelización.
- Informar al jefe inmediato, a la auxiliar de cartera y a la coordinación de cartera, el cambio de direcciones de los clientes para realizar los ajustes de zona y evitar fugas de los clientes y una mejor prestación del servicio.
- Revisar las notas de los clientes que solicitan que sean retirados del sistema y diseñar estrategias, que permitan su recuperación
- Mantener y actualizarse permanentemente de todos los productos del catálogo de la compañía, con el propósito de brindar una mejor asesoría.
- Propiciar un adecuado clima laboral con los compañeros de trabajo.
- Recepcionar y categorizar las quejas de los clientes en el PROGRAMA FULL CONTROL, ofreciendo disculpas por los problemas generados e informar el procedimiento que tiene definido la empresa.
- Llamar a los referidos cuando los clientes no contesten, con el objetivo de verificar la información y en caso de no encontrar respuestas programarlos para el próximo mes.
- Realiza la limpieza y adecuación del baño de Telemercadeo y de las áreas comunes, con miras a un buen ambiente laboral.
- Realizar la limpieza del puesto de trabajo, con el propósito de generar un espacio limpio y

agradable con miras al bienestar.

- Realizar procesos de muestreo puerta a puerta, para recoger de datos para realizar el proceso de ventas.
- Realizar las demás funciones asignadas por la autoridad competente, las que reciba por delegación y aquellas inherentes a las que desarrolla en la dependencia y a la profesión del titular y del cargo.

Responsabilidades:

- Reportar los cambios de barrio de los clientes
- Reportar los registros en el sistema de cada cliente nuevo y colocarle la nota en el sistema la procedencia.
- Reportar los cobros de los clientes a la coordinación de cartera.
- Reportar los cambios de productos por el mismo valor al operador logístico, con copia al jefe inmediato.
- Reportar los cambios de las direcciones de los clientes a jefe inmediato, auxiliar de cartera y a coordinación de cartera.

Propiedad, planta y equipo:

- 1 computador fijo
- 1 diadema
- 1 silla
- Módulo de madera

Toma de decisiones:

- Cambiar y/o actualizar los datos de un cliente SIN COMPRAR

- Realizar los cambios de productos a los clientes del mismo valor
- Aceptar cuotas menores de \$15.000 a pensionados, clientes buenos con previo análisis e historial positivo, sin pasar los 3 meses de crédito.

Limitaciones:

- Entregar obsequios a los clientes
- Llamar a un cliente en estado DEBE
- Crear clientes en el sistema sin referidos
- Venderle a clientes con la misma ubicación
- Cambiar las fechas de pago del cliente
- Modificar la base de datos de los clientes con historial
- Otorgar descuentos
- Otorgar cuotas mensuales menores a \$15.000, excepto a pensionados o a clientes de montos bajos.
- Ingresar a internet, memorias USB, música u otros elementos al equipo.
- Utilizar el celular en el área de trabajo.
- Realizar, o recibir llamadas personales en el horario laboral.
- Vender a clientes, ni referidos que no pertenecen a la zona.
- Realizar actividades diferentes a las labores contratadas.

Documentos de manejo cotidiano:

- Perfil del cargo
- Políticas de ventas
- Políticas de cartera

5.2.11 Promotoras de Ventas

Promocionar y entregar los productos de muestra puerta a puerta con excelente servicio al cliente, con el objetivo de propiciar las ventas a las asesoras del grupo sin comprar, apoyando a la estabilidad y el crecimiento del departamento.

Funciones:

- Cumplir con el manual de funciones, el manual de procesos, el manual de procedimientos, el manual de instructivos y las políticas del departamento y de la organización, garantizando tenerlo siempre a la mano, ya que se solicitara y evaluará sin previo aviso.
- Entregar los clientes las muestras asignadas en cada vivienda con el objetivo de recaudar datos del cliente de acuerdo a los parámetros establecidos por la organización (nombre, # de cédula, teléfono, celular, barrio y dirección) todos los días.
- Solicitar a la coordinación de telemarketing, las muestras del día y los formatos correspondientes al proceso de toma de datos, para realizar el recorrido asignado.
- Entregar a la coordinación de telemarketing al día siguiente del recorrido los formatos con los datos revisados, completos y legibles para garantizar la fidelidad de la información y retroalimentarlo de las dificultades del proceso.
- Verificar en el mapa las zonas que ya se han realizado el muestreo para no repetir dichas zonas e ir marcando las zonas de acuerdo a las visitas realizadas.
- Solicitar a la asistente administrativa el recibo de caja de transporte para que sea autorizado por el jefe inmediato para recibir el dinero de acuerdo a la zona visitada, devolver el dinero sobrante del recorrido cuando lo haya.
- Coordinar con el cobrador de cada zona, los espacios vetados en cada zona por los peligros

que representan para el procedimiento y se debe realizar cada vez que haya cambio de sector.

- Entregar al jefe inmediato el cuadro de los datos recogidos vs las muestras entregadas, con el propósito de garantizar los mismos datos por muestras entregadas.
- Realizar las demás funciones asignadas por la autoridad competente, las que reciba por delegación y aquellas inherentes a las que desarrolla en la dependencia y a la profesión del titular y del cargo.

Responsabilidades:

- Datos generales del cliente.

Propiedad, planta y equipo:

- 120 muestras diarias
- 1 carrito de mercado metálico
- 2 camisetas
- 1 gorra
- 1 planilla

Toma de decisiones:

- Realizar ventas a crédito durante la toma de datos.

Limitaciones:

- Cambiar de sector sin autorización
- Ingresar a zonas rojas establecidas por la organización
- Vender en unidades residenciales
- Entregar muestras a personas ambulantes
- Entregar muestras a personas que no cumplan los parámetros establecidos por la

organización.

Documentos de manejo cotidiano

- Planilla de entrega de obsequios
- Planilla de salida de muestras

5.2.12 Operador logístico

Planear, coordinar, ejecutar y controlar el correcto despacho de los productos y velar por una adecuada rotación de los mismos, apoyando y actualizando en el PROGRAMA FULL CONTROL la información pertinente, para que los departamentos puedan desarrollar sus funciones de manera eficiente. Así como apoyar las demás labores del departamento y la planta administrativa.

Funciones:

- Cumplir con el manual de funciones, el manual de procesos, el manual de procedimientos, el manual de instructivos y las políticas del departamento y de la organización, garantizando un adecuado desempeño y tenerlo siempre a mano, ya que se solicitara y evaluará sin previo aviso.
- Garantizar que el personal a cargo, cumpla con el manual de funciones, el manual de procedimientos, el manual de instructivos y las políticas del departamento y las políticas organizacionales, propiciando el cumplimiento de las metas individuales y el alcance de la visión de la compañía.
- Velar permanentemente por el sostenimiento y aumento de la productividad del departamento, garantizando que los resultados obtenidos sean proporcionales a la cantidad de recursos invertidos (recursos humanos, físicos, equipos, económicos, entre otros), para mantener la rentabilidad del departamento.
- Velar por la optimización de los costos y gastos que genera el departamento, con el propósito de garantizar su disminución.
- Entregar a la Gerencia un plan de contingencia encaminado a minimizar o resolver los

problemas generados por ausencia del personal, corte de energía, daño de impresora, daño en el PROGRAMA FULL CONTROL, incumplimiento de proveedores, calamidades domésticas y cualquier acontecimiento inesperado que afecte el cumplimiento de las metas.

- Tomar acciones correctivas y preventivas tendientes a la disminución de las quejas originadas por el Departamento.
- Informar y Reportar toda anomalía concerniente a daños, arreglos, ajuste o mantenimiento de los insumos y/o equipos a cargo de la empresa a la Gerencia y a quien afecte.
- Recibir el reporte de ventas de la coordinación de ventas, la proyección para el mes, para realizar el pedido por vía internet utilizando la clave y la contraseña en el portal, diseñada para tal fin, a la ciudad de Cali.
- Convertir las remisiones de ventas a facturas, para realizar la impresión y realizar el proceso de alistamiento.
- Organizar la facturación de acuerdo a la zona del área, para asignárselas a los despachadores y entregárselas a los clientes.
- Resaltar en las facturas, las condiciones de entrega, para que los despachadores tengan en cuenta dichas condiciones.
- Separar los productos por cada despachador y entregárselos con la ruta del día (cantidad de facturas, relación de productos que lleva en la factura), para llevar un control del inventario.
- Asignar a los despachadores cuando hayan cambios, quejas de productos u obsequios, para que sean resueltos en la jornada.
- Recibir las facturas devueltas por el cliente, que traigan los despachadores del día anterior, garantizando que los productos coincidan con la información de la factura, recibir las

devoluciones de los clientes, los cambios y quejas que se presentaron.

- Bajar del sistema los productos que fueron cambiados al cliente, para garantizar la fidelidad del inventario.
- Realizar la devolución al cliente cuando es una queja o una condición de entrega de recoger producto, buscando la factura para hacer la nota física, y la nota crédito en el sistema, para evitar doble facturación a los clientes.
- Bajar los obsequios del sistema, para garantizar la idoneidad del inventario.
- Participar activamente en los procesos, programas y/o actividades programadas por Gestión Humana en materia de Salud Ocupacional, Bienestar u otro propuesto y permitirselo al personal a cargo.
- Garantizar una excelente imagen de la empresa ante el cliente, mediante una buena presentación de los despachadores y un excelente estado tanto interno como externo de los medios de transporte.
- Planificar adecuadamente los inventarios y realizar el pedido a la ciudad de Cali de los productos necesitados en bodega, para garantizar que no hayan faltantes, ni productos en exceso.
- Facturar e imprimir los pedidos que realizan los clientes en el día a través del PROGRAMA FULL CONTROL, verificando el consecutivo y la custodia de estos, hasta el momento de la entrega al departamento de cartera.
- Supervisar y aumentar la efectividad de los despachadores, garantizando que la totalidad de facturas sean entregadas en el tiempo establecido.
- Velar por una excelente presentación del producto durante el tiempo que permanezca en el

departamento, así como la entrega por parte de los despachadores a los clientes de la empresa.

- Mantener una comunicación asertiva y permanente con la ciudad de Cali, para garantizar la disponibilidad de productos.
- Apoyar al departamento de telemarketing en la corrección de datos erróneos, tendientes a la disminución de facturas anuladas, teniendo en cuenta los horarios dispuestos de impresión de facturas.
- Mantener un adecuado clima laboral entre el personal a su cargo.
- Recibir productos a despachadores y cobradores en los casos en donde deben traer devoluciones y se debe de verificar que los productos coincidan con lo indicado en la factura o casos según devolución.
- Organizar la bodega, teniendo en cuenta los productos más antiguos y dejar un espacio para los nuevos, recibirlos a la transportadora, verificando que la información coincida con lo físico e ingresar el pedido al PROGRAMA FULL CONTROL.
- Organizar la bodega y las cajas vacías guardarlas y enviarlas a la planta principal ubicada en la ciudad de Cali, para que sean reutilizadas.
- Realizar inventarios periódicamente a la bodega de los productos, con el fin de garantizar que las existencias físicas coincidan con el PROGRAMA FULL CONTROL.
- Realizar de manera imperativa el inventario de fin de mes, con el acompañamiento de una persona designada por la gerencia y ejecutar el respectivo ajuste cuando haya lugar, con la justificación de los faltantes y/o sobrantes.
- Responder por los productos que bajo su responsabilidad se perdieron o sufrieron algún tipo de deterioro o avería.

- Verificar diariamente en la intranet de la empresa, los pedidos que hayan incumplido la política y retener los pedidos, hasta que la coordinación de cartera reporta que ya se corrigió la información.
- Ingresar el inventario en el PROGRAMA FULL CONTROL, para que el responsable de la contabilidad realice la interface, para exponer la información a SIIGO NET y garantizar que la información de FULL CONTROL y SIIGO NET sean iguales.
- Realizar las demás funciones asignadas por la autoridad competente, las que reciba por delegación y aquellas inherentes a las que desarrolla en la dependencia y a la profesión del titular y del cargo.

Responsabilidades:

- Informe de pedidos de cuñetes a la gerencia
- Reporte de las averías de los productos
- Presentar informe de inventario mensual
- Clave de ingreso a la empresa y clave de acceso al PROGRAMA FULL CONTROL.
- Reportar zonas peligrosas para su inactivación en el PROGRAMA FULL CONTROL
- Efectivo producto de los cobros a clientes.
- Efectivo y cheques para consignación en las cuentas de la empresa

Propiedad, planta y equipo:

- 1 computador
- 1 lector de código de barras
- 1 cinturón de postura
- 1 guantes antideslizantes.

- 1 carretilla
- Todo el inventario de productos de la bodega
- 1 carnet de identificación
- Llaves de la empresa

Toma de decisiones:

- Abrir y cerrar la bodega, cuando no haya responsable
- Que persona entrega el pedido, de acuerdo a la ubicación del cliente
- Entregar pedidos en zonas peligrosas, de acuerdo a los parámetros establecidos por la gerencia.
- Realizar auditoria a los productos
- Realizar inventario
- Realiza auditoria a las facturas del personal de entregas.
- Realizar auditoria de las facturas.
- Realizar cambios de productos a los clientes y anular los cambios, teniendo en cuenta el costo del producto.
- Realizar cambios de barrios, sobre ventas realizadas

Limitaciones:

- Tomar tiempos adicionales para hacer otras tareas
- Anular facturas sin el Vo. Bo. de la coordinación de telemercadeo
- Realizar ventas a clientes que visitan la empresa
- Recibir dinero sin el respectivo soporte del recibo de caja
- Disponer del dinero restante de diligencias en otras actividades

- Dejar abierta la bodega sin personal a cargo
- Suspende al personal
- Incrementar personal
- Otorgar permisos al personal a cargo sin la coordinación de la gerencia.
- Sacar productos de la bodega sin el respectivo soporte o autorización de la gerencia
- Divulgar la clave a terceros y conocer u operar con otra clave
- Despedir personal
- Vetar zonas
- Autorizar pedidos sin el Vo. Bo. de la coordinación de cartera
- Autorizar obsequios
- Realizar cambios cuando la asesora no ha realizado la venta, evitando el cambio de clientes de zonas

Documentos de manejo cotidiano:

- Manual de funciones del personal a cargo, de procesos, de procedimientos, instructivos, políticas del departamento y organizacionales
- Remisiones de los pedidos de distrito
- Traslados de bodega
- Documento de obsequios y cambios
- Quejas o casos de los clientes
- Formato de Inventario
- Formato de entrega de muestras
- Facturas de venta

5.2.13. Despachadores

Gestionar, organizar, distribuir y entregar los productos que fabrica la compañía a los diferentes clientes, verificando las condiciones mecánicas del vehículo y utilizando los medios necesarios para entregar de manera oportuna y segura, cumpliendo con las normas de tránsito y brindando un excelente servicio al cliente.

Funciones:

- Cumplir con el manual de actividades, el manual de procesos, el manual de procedimientos, el manual de instructivos y las políticas de la organización y del área, garantizando un adecuado desempeño.
- Garantizar que las condiciones técnico mecánicas y de limpieza cumplen con las condiciones establecidas por la ley y por la empresa, certificando el óptimo funcionamiento del medio de transporte.
- Recibir por parte del operador logístico, el listado de prelistamiento (packing list) y sus productos, y organizarlos en el medio de transporte, de tal forma que garantice agilidad en la entrega, destinando un sitio para cada tipo de producto y garantizar que se entreguen en óptimas condiciones de presentación y limpieza al cliente.
- Revisar que se encuentren completos todos los productos del informe de packing list y solicitar la autorización de cargue al operador logístico una vez esté todo en orden.
- Recibir las facturas del operador logístico, verificando que las facturas sean pasadas por el lector, en este proceso se deben pasar el carnet y la contraseña como garantía que estas fueron asignadas a su nombre, verificando que las físicas coincidan con el programa FULL CONTROL.

- Verificar la información de las facturas una vez sean entregadas, con el fin de establecer que los barrios correspondan a la ruta asignada, si estas tienen casos anexos, si existen condiciones de entrega de los productos (verificando que la observación y la condición de entrega esté subrayada), que las direcciones estén completas y la factura en general tenga todos los datos necesarios.
- Organizar las facturas de acuerdo a la ruta del día, garantizando que la entrega sea eficiente y que el tiempo esté por debajo de 36 horas.
- Verificar los datos de la factura antes de entregar el pedido al cliente, cumpliendo con las condiciones de entrega y observaciones y entregar el pedido confirmando con el cliente uno a uno el producto entregado, así como la fecha en que tiene programada su primera cuota de pago.
- Diligenciar el recibo de caja cuando hayan abonos en efectivo en presencia del cliente y una vez diligenciado el recibo de caja trasladar la información del pago a la factura, teniendo en cuenta, el valor del abono, la fecha del abono, el valor del saldo, la fecha del próximo pago y el número de recibo de caja correspondiente.
- Garantizar que todas las facturas tengan el nombre legible del cliente y la cédula, en caso contrario deberá responder a la empresa por el valor de la factura en caso de encontrarse problemas en el recaudo.
- Asesorar a clientes nuevos, que se encuentran durante la entrega, recibiendo los datos personales (nombre, teléfono), para propiciar las ventas del área de telemercadeo, entregando la información a la coordinación de telemercadeo.
- Resolver inquietudes o dudas de los clientes cuando no conozcan el uso de los productos, de ser así brindarle información de todos los usos y tips de cada uno de los productos comprados y

en caso de ser necesario realizar una demostración de los productos que no conoce.

- Garantizar y responder a la empresa, que el nombre y la firma registrada se hizo en el domicilio indicado en la factura. En caso que el cliente niegue haber recibido los productos y la firma, deberá visitar e identificar a la persona que lo recibió.
- Entregar el dinero y los recibos de caja a la asistente administrativa de acuerdo al consecutivo y garantizando que el valor coincida.
- Entregar a la Coordinación de Cartera todas las facturas firmadas como constancia de entrega del producto, clasificándolas de la siguiente forma: Entregadas con abono (abonadas y canceladas) y entregadas sin abono.
- Volver a recibir el packing list del operador logístico, junto con la nueva facturación del día, para ser entregado a los clientes.
- Garantizar que los pedidos entregados en unidades residenciales se encuentren con la fecha, hora, el sello y el nombre legible de quien recibe.
- Gestionar y solucionar con la coordinación de telemarketing las facturas que presentaron inconvenientes para la entrega y las facturas “Para Anular”.
- Oficializar las facturas “Para Anular” a través de la firma de la coordinación de telemarketing y entregarlas como facturas anuladas al operador logístico con los productos correspondientes.
- Responder por cualquier diferencia presentada entre los documentos y los productos entregados, así como por los productos que bajo su responsabilidad sufrieron algún tipo de avería.
- Garantizar un excelente servicio al cliente, mediante óptima actitud de servicio, presentación personal, amabilidad, disposición, solución a necesidades y quejas del cliente, teniendo en

cuenta que el mensajero y/o contratista es el contacto personalizado de la empresa con el cliente.

- Aumentar la cantidad de facturas entregadas durante el mes, garantizando un incremento de la efectividad de entrega de pedidos.
- Mantener un adecuado clima laboral entre sus compañeros de trabajo
- Realizar las demás funciones asignadas por la autoridad competente, las que reciba por delegación y aquellas inherentes a las que desarrolla en la dependencia y a la profesión del titular y del cargo.

Responsabilidades:

- Listado de los clientes nuevos a coordinación de telemercadeo
- Entregar información de los cambios de direcciones a operador logístico
- Reportar los cambios de fecha de pago de clientes a la auxiliar de cartera
- Reportar abonos de los clientes a la coordinación de cartera.
- Manejo de la clave de trazabilidad
- Reportar anomalías de la facturación a la coordinación de cartera.
- Reportar las zonas rojas al momento de la entrega a la coordinación de cartera.

Propiedad, planta y equipo:

- Productos asignados de acuerdo a las facturas
- Carnet de identificación

Toma de decisiones:

- Realizar cambios de fecha de pago
- Recibir abonos parciales o totales a los clientes.
- Verificar las condiciones de entrega de las facturas

- Puede dejar el pedido con un vecino autorizado por el cliente, con la firma de quien lo recibe, teniendo en cuenta la observación realizada por la vendedora en la factura.
- No entregar un pedido porque la zona es peligrosa o tenga inquietudes en cuanto a la efectividad del recaudo
- Anotar en la factura y reportar a la Coordinación de telemarketing, cuando se presentan inconsistencias entre la información de la
 - factura y la ubicación real del cliente
 - Enrutar las facturas y desviarse de la misma de acuerdo a su criterio
 - No recibir devoluciones en mal estado, esta gastada o cualquier otra anomalía de los productos.

Limitaciones:

- Entregar un pedido cuando no se cumplan las condiciones de entrega.
- Recibir abonos sin el respectivo soporte.
- Otorgar descuentos sobre la factura
- Usar el dinero del cliente en aspectos personales
- Incumplir las normas de tránsito
- No puede prestar el servicio sin contar con la documentación (SOAT, Revisión Técnico Mecánica y de Gases, Licencia de Conducción Vigente, Seguridad Social al día mes a mes, vehículos que no cumplan con las condiciones exigidas por la empresa).
- Realizar cambios de aromas de los productos facturados
- Entregar pedidos después de las 8:00 p.m
- Entregar pedidos a menores de 12 años

- Divulgar a terceros la clave de trazabilidad y conocer u operar con otras claves
- No pueden anular facturas.

Documentos de manejo cotidiano:

- Facturas
- Recibos de caja
- Formato de cambios
- Formato de obsequios

Establecidas las funciones para cada uno de los cargos, se espera que quede información clara y escrita, que permita inducción y reinducción constante con el empleado, también se disminuye el riesgo que, en caso de una falta absoluta o temporal de alguno de los encargados de dicha área, la empresa pueda confiar que las funciones están claramente demarcadas, sin que quede lugar a confusiones.

También es importante resaltar que el objeto de conservar documentos escritos frente a las funciones, limitantes y responsabilidades a cargo de cada persona dentro de la empresa, le permite a Gelsa Representaciones S.A.S., establecer un control más claro en caso de procedimientos disciplinarios, sanciones o separación de cargo, dado que esto le añade un tinte legal que le permite entregar una carta de navegación al empleado donde se consignan sus obligaciones, deberes, responsabilidades y derechos.

5.3. Perfiles de cargo propuesto para Gelsa Representaciones S.A.S.

5.3.1 Gerente	
NOMBRE DEL CARGO:	Gerente
UNIDAD FUNCIONAL:	Administración
CARGO AL QUE REPORTA:	Junta de Socios
TIPO DE CARGO:	Dirección, manejo y confianza
REQUISITOS EDUCACIÓN:	Profesional en Derecho, Ingeniería Industrial, administración o economía, .con especialización en Alta Gerencia, Administración Financiera o afines.
EXPERIENCIA:	1 año en cargos con funciones similares
CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en programas contables • Conocimientos en impuestos locales y nacionales • Conocimientos en causación de cuentas por pagar • Conocimientos en conciliación bancaria • Manejo de tesorería • Manejo de herramientas básicas de office; Word, Excel y Power Point

5.3.2 Auxiliar de Gerencia	
NOMBRE DEL CARGO:	Asistente Administrativa
UNIDAD FUNCIONAL:	Administración
CARGO AL QUE REPORTA:	Gerente y Contador
TIPO DE CARGO:	Dirección, manejo y confianza
REQUISITOS EDUCACIÓN:	Técnico o tecnólogo en contabilidad o carreras afines.
EXPERIENCIA:	1 año en cargos con funciones similares
CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en programas contables • Conocimientos en impuestos locales y nacionales • Conocimientos en causación de cuentas por pagar • Conocimientos en conciliación bancaria • Manejo de tesorería • Manejo de herramientas básicas de office; Word, Excel y Power Point

5.3.3. Contador	
NOMBRE DEL CARGO:	Contador
UNIDAD FUNCIONAL:	Administración
CARGO AL QUE REPORTA:	Gerente y Junta de socios
TIPO DE CARGO:	Manejo y confianza

REQUISITOS EDUCACIÓN:	Contador Público Juramentado
EXPERIENCIA:	1 año en cargos con funciones similares
CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en programas contables • Conocimientos en impuestos locales y nacionales. • Conocimientos en Declaración de renta, ventas e industria y comercio • Conocimientos en causación de cuentas por pagar • Conocimientos en conciliación bancaria • Manejo de herramientas básicas de office; Word, Excel y Power Point

5.3.4 Recursos Humanos	
NOMBRE DEL CARGO:	Asistente de Gestión Humana
UNIDAD FUNCIONAL:	Administración
CARGO AL QUE REPORTA:	Gerente
TIPO DE CARGO:	Dirección, manejo y confianza
REQUISITOS EDUCACIÓN:	Técnica o Tecnología en Contabilidad, Administración, Recursos Humanos y/o carreras afines
EXPERIENCIA:	2 años en cargos con funciones similares
CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad social

	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de personal • Manejo de la plataforma C APRENDIZAJE del Sena • Manejo de software Contable de nomina • Manejo de la plataforma para afiliación y pago de seguridad social. • Salud ocupacional. • Manejo de herramientas básica de office; Word, Excel, Power Point.
--	--

5.3.5. Supernumeraria	
NOMBRE DEL CARGO:	Supernumeraria
UNIDAD FUNCIONAL:	Administración
CARGO AL QUE REPORTA:	Gerente
TIPO DE CARGO:	Operativo
REQUISITOS EDUCACIÓN:	Bachiller
EXPERIENCIA:	1 años en cargos con funciones similares
CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en archivo • Conocimientos en servicio al cliente • Manejo de herramientas básica de office; Word, Excel, Power Point

5.3.6 Coordinador de Cartera	
NOMBRE DEL CARGO:	Coordinador de cartera
UNIDAD FUNCIONAL:	Cartera
CARGO AL QUE REPORTA:	Gerente
TIPO DE CARGO:	Dirección, manejo y confianza
REQUISITOS EDUCACIÓN:	Carreras tecnológicas en administración de empresas, mercadeo y/o carreras afines.
EXPERIENCIA:	1 año en cargos con funciones similares
CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en recaudo de cartera • Conocimientos en servicio al cliente • Conocimientos en auditoria • Conocimientos en archivo • Conocimientos en negociación • Conocimientos en Indicadores de Gestión • Manejo básico de herramientas de Office; Excel, Word, Power Point

5.3.7 Auxiliar de Cartera	
NOMBRE DEL CARGO:	Auxiliar de cartera
UNIDAD FUNCIONAL:	Cartera
CARGO AL QUE REPORTA:	Coordinador de Cartera
TIPO DE CARGO:	Operativo
REQUISITOS EDUCACIÓN:	Carreras tecnológicas en administración de empresas, mercadeo y/o carreras afines.
EXPERIENCIA:	1 año en cargos con funciones similares
CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en recaudo de cartera • Conocimientos en servicio al cliente • Conocimientos en auditoria • Conocimientos en archivo • Conocimientos en negociación • Conocimientos en Indicadores de Gestión • Manejo básico de herramientas de Office; Excel, Word, Power Point

5.3.8 Cobrador	
NOMBRE DEL CARGO:	Cobrador
UNIDAD FUNCIONAL:	Cartera
CARGO AL QUE REPORTA:	Coordinador de Cartera
TIPO DE CARGO:	Operativo
REQUISITOS EDUCACIÓN:	Bachiller
EXPERIENCIA:	1 año en cargos con funciones similares
CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en recaudo de cartera • Conocimientos en servicio al cliente • Manejo básico de herramientas de Office; Excel, Word, Power Point • Conocimiento en nomenclatura de la ciudad.

5.3.9 Coordinador de Telemercadeo	
NOMBRE DEL CARGO:	Coordinador de Telemercadeo
UNIDAD FUNCIONAL:	Telemercadeo
CARGO AL QUE REPORTA:	Gerente
TIPO DE CARGO:	Dirección, manejo y confianza

REQUISITOS EDUCACIÓN:	Técnico o Tecnólogo en Mercadeo y Ventas, Administración de empresas o carreras afines.
EXPERIENCIA:	2 años en cargos con funciones similares
CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Personal • Conocimientos en marketing • Conocimientos en ventas • Servicio al Cliente • Manejo de indicadores de gestión • Conocimientos intermedios de herramientas de office; Word, Excel, Power Point, Internet.

5.3.10 Asesora de Venta Senior y Sin Comprar	
NOMBRE DEL CARGO:	Asesora de Ventas Senio y Sin Comprar
UNIDAD FUNCIONAL:	Telemercadeo
CARGO AL QUE REPORTA:	Coordinador de Telemercadeo
TIPO DE CARGO:	Comercial
REQUISITOS EDUCACIÓN:	Técnico o Tecnólogo en Mercadeo y Ventas, Administración de empresas o carreras afines.
EXPERIENCIA:	2 años en cargos con funciones similares
CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en herramientas básicas de office; Excel, Word, Power Point. • Conocimientos en técnicas de ventas

	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en servicio al cliente. • Conocimientos en la ley 1581 de 2012, sobre protección de datos personales
--	---

5.3.11 Promotor de Ventas	
NOMBRE DEL CARGO:	Promotor de Ventas
UNIDAD FUNCIONAL:	Telemarketing
CARGO AL QUE REPORTA:	Coordinador de Telemarketing
TIPO DE CARGO:	Operativo
REQUISITOS EDUCACIÓN:	Bachiller con énfasis en comercial
EXPERIENCIA:	1 año en cargos con funciones similares
CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en herramientas básicas de office; Excel, Word, Power Point. • Conocimientos de direcciones • Conocimiento en técnicas de ventas • Conocimientos en servicio al cliente. • Conocimientos en la ley 1581 de 2012, sobre protección de datos personales

5.3.12 Operador logístico	
NOMBRE DEL CARGO:	Operador Logístico
UNIDAD FUNCIONAL:	Logística
CARGO AL QUE REPORTA:	Gerente
TIPO DE CARGO:	Dirección, manejo y confianza
REQUISITOS EDUCACIÓN:	Carreras técnicas en industrial, logística o carreras afines.
EXPERIENCIA:	1 año en cargos con funciones similares
CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en herramientas básicas de office; Excel, Word, Power Point. • Conocimientos en manejo y control de inventario • Trabajo en alturas • Manejo de montacargas (cuando aplique) • Seguridad Industrial

5.3.13 Despachador	
NOMBRE DEL CARGO:	Despachador
UNIDAD FUNCIONAL:	Logística
CARGO AL QUE REPORTA:	Operador Logístico
TIPO DE CARGO:	Operativo

REQUISITOS EDUCACIÓN:	Bachiller
EXPERIENCIA:	1 año en cargos con funciones similares
CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en normatividad de tránsito y transporte • Conocimientos en logística y distribución • Conocimientos en servicio al cliente • Conocimiento en nomenclatura de la ciudad.

Esta definición del cargo con cada uno de los perfiles, le permitirá a la empresa Gelsa Representación S.A.S. establecer las condiciones mínimas mediante las cuales realizará la selección de su personal en futuras vacantes. Es claro, que muchas de las empresas MYPIMES no cuentan con asesoría en un departamento de talento humano o personal especializado para determinar la aptitud tanto en conocimientos como en la parte emocional para asumir ciertos cargos. Pero esta herramienta le permitirá al seleccionador, tener un criterio mínimo de selección frente a las personas que quieran aspirar a una vacante dentro de la empresa, establecer sus condiciones académicas, cuáles podrán ser las aptitudes y conocimientos mínimos.

5.4. Manuales de procesos y procedimientos propuestos para Gelsa Representaciones S.A.S.

En Gelsa Representaciones S.A.S., se tienen tres procesos claramente identificados de acuerdo con los departamentos que lo conforman y que hacen parte directa del modelo de negocio, siendo estos; el proceso del departamentos de Telemarketing, el proceso del

departamento de Logística y el proceso del departamento de Cartera; se excluye el proceso de la parte administrativa, ya que esta no afecta la parte operativa de la empresa.

A continuación se presentan los procesos y procedimientos diseñados para cada departamento de la empresa de acuerdo con la recolección de la información brindada y lo evidenciado en las visitas a la misma.

5.4.1 Proceso Telemarketing

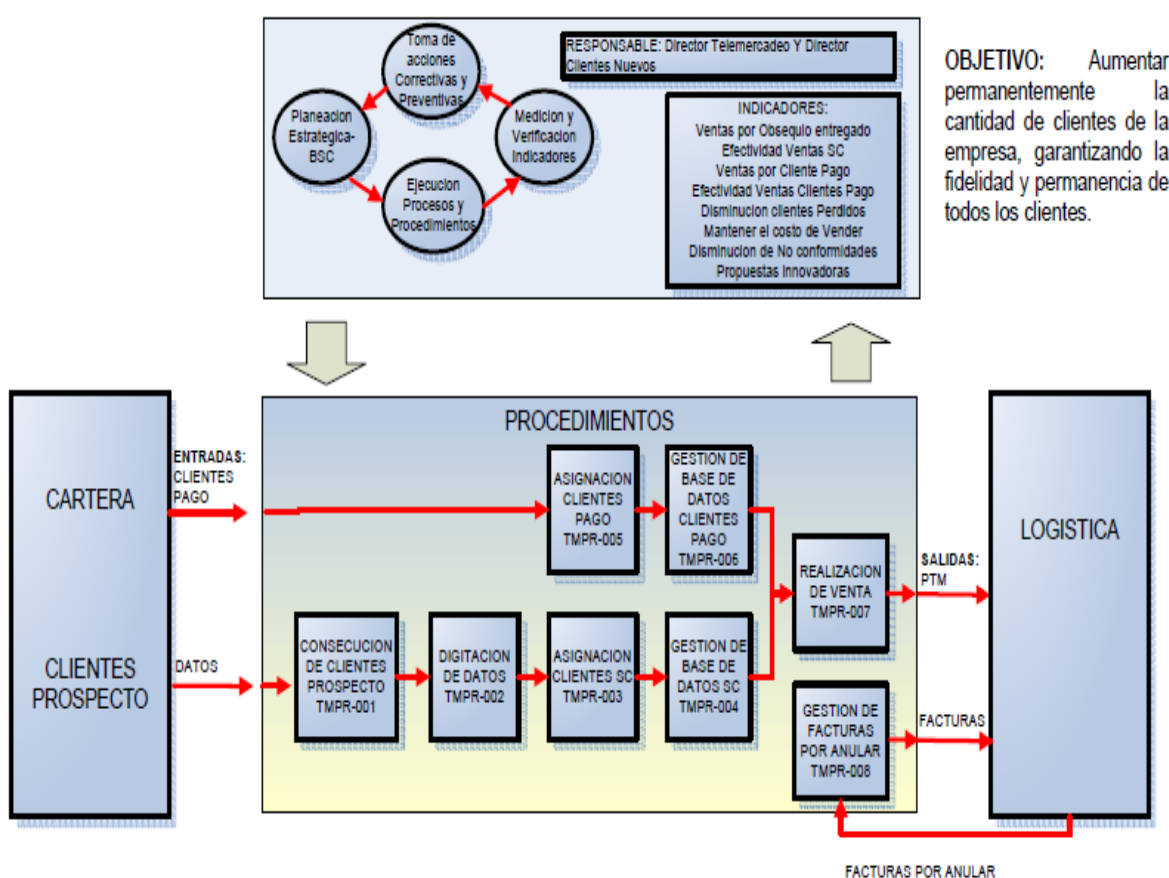


Figura 3. Proceso de Telemarketing

El proceso de telemarketing muestra la manera cíclica en la cual la empresa adquiere clientes y los administra de manera permanente, su objetivo consiste en aumentar de forma permanente el número de clientes de la empresa, garantizando su fidelidad y permanencia.

El proceso incluye la gestión de la base de datos, desde la asignación de clientes a las vendedoras, realización de la venta, gestionar las facturas y estar en contacto permanente con los departamentos de cartera y logística, quienes se encargan del despacho de la mercancía y el cobro de la misma.

5.4.1.1. Procedimiento para la consecución de cliente nuevo

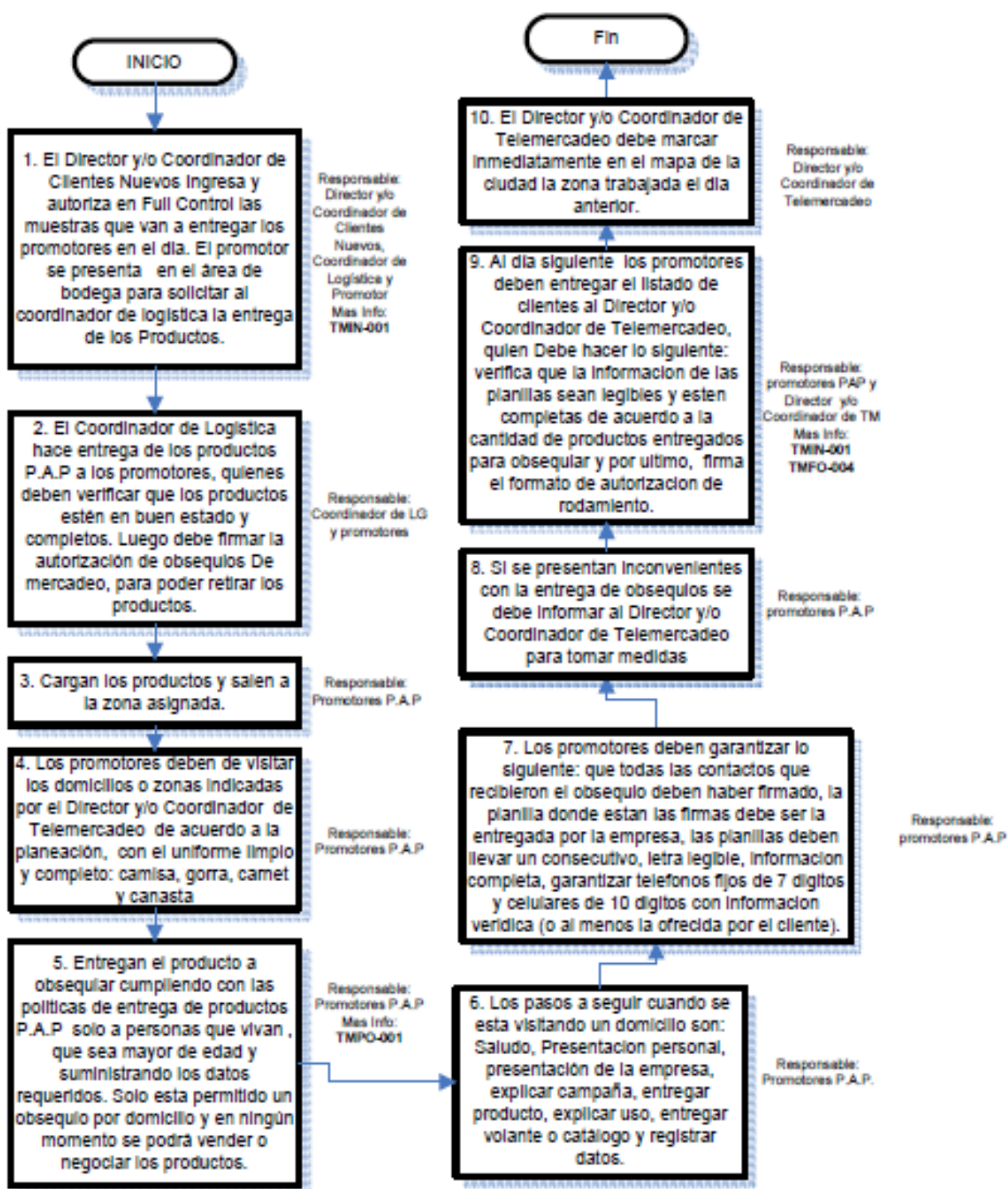


Figura 4. Procedimiento para la consecución de cliente nuevo

5.4.1.2. Procedimiento para la digitación de datos

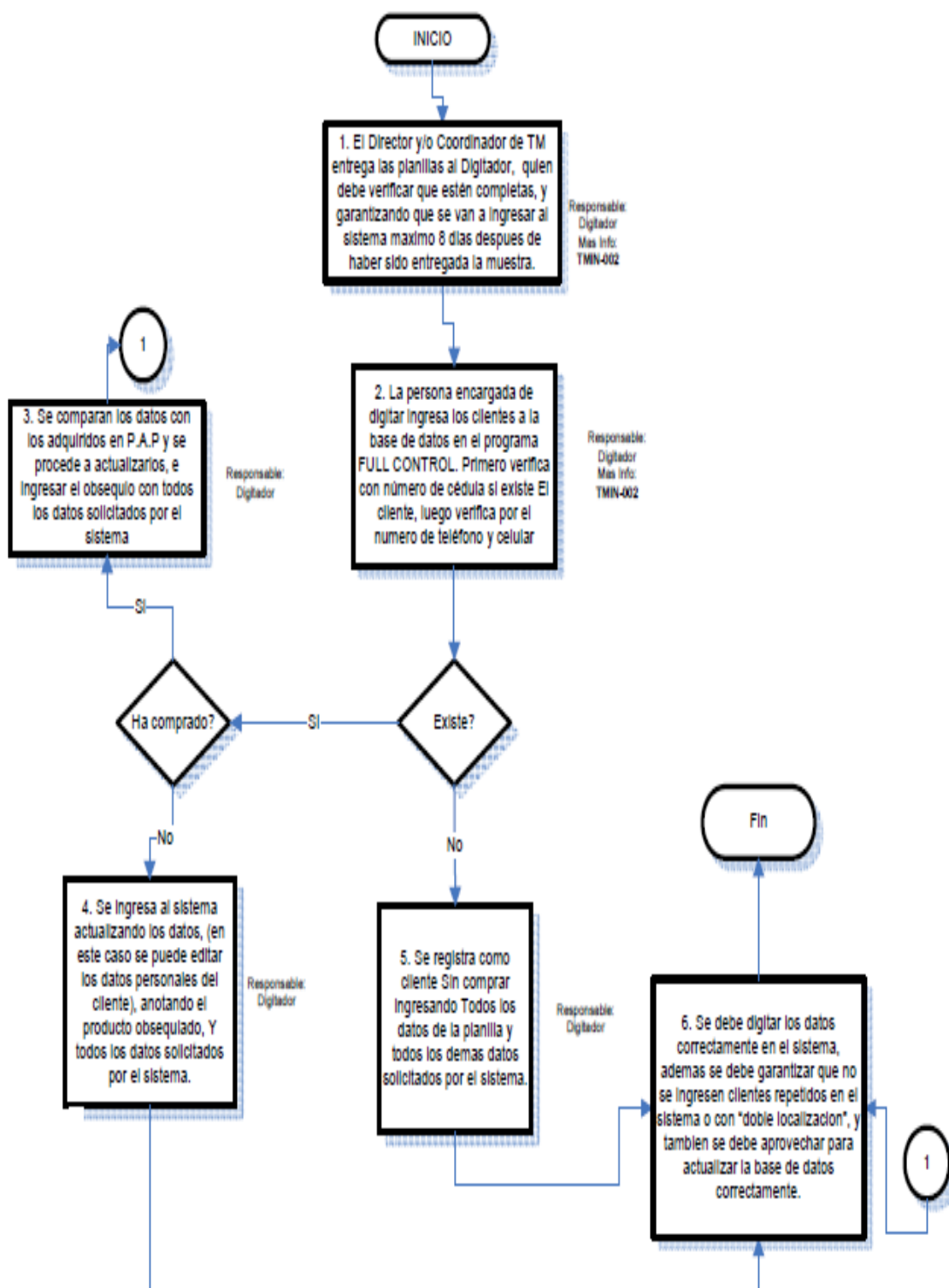


Figura 5. Procedimiento para la digitación de datos

5.4.1.3. Procedimiento para la asignación de clientes sin comprar

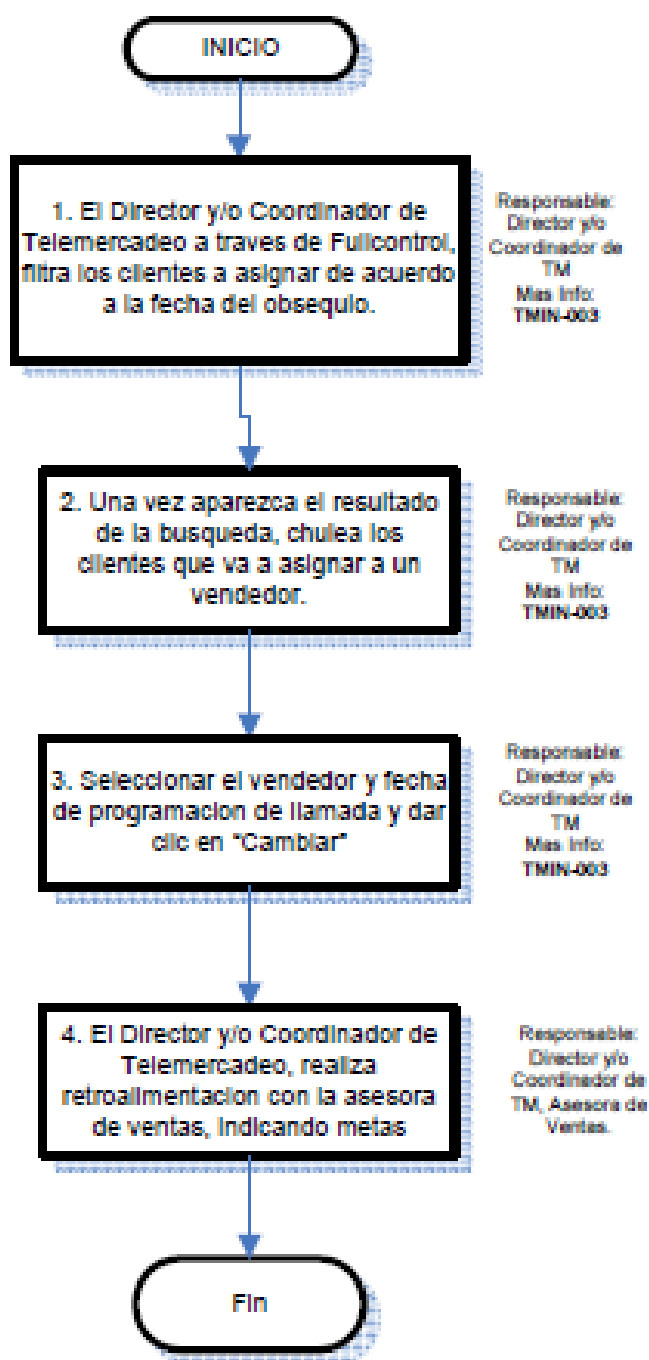


Figura 6. Procedimiento para la asignación de clientes sin comprar

5.4.1.4. Procedimiento para la gestión base de datos sin comprar.

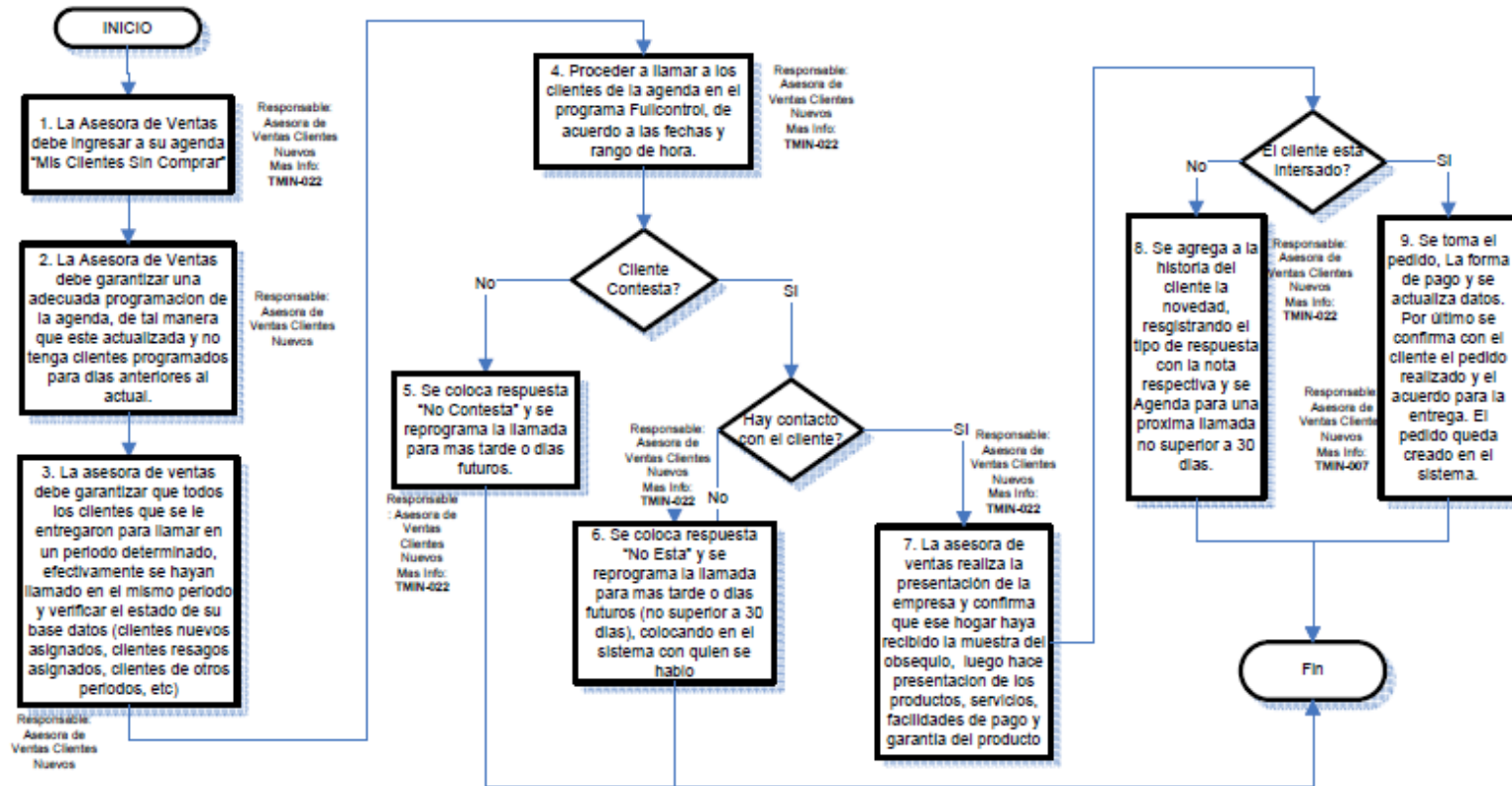


Figura 7. Procedimiento para la gestión base de datos sin comprar

5.4.1.5. Procedimiento para la asignación cliente pago

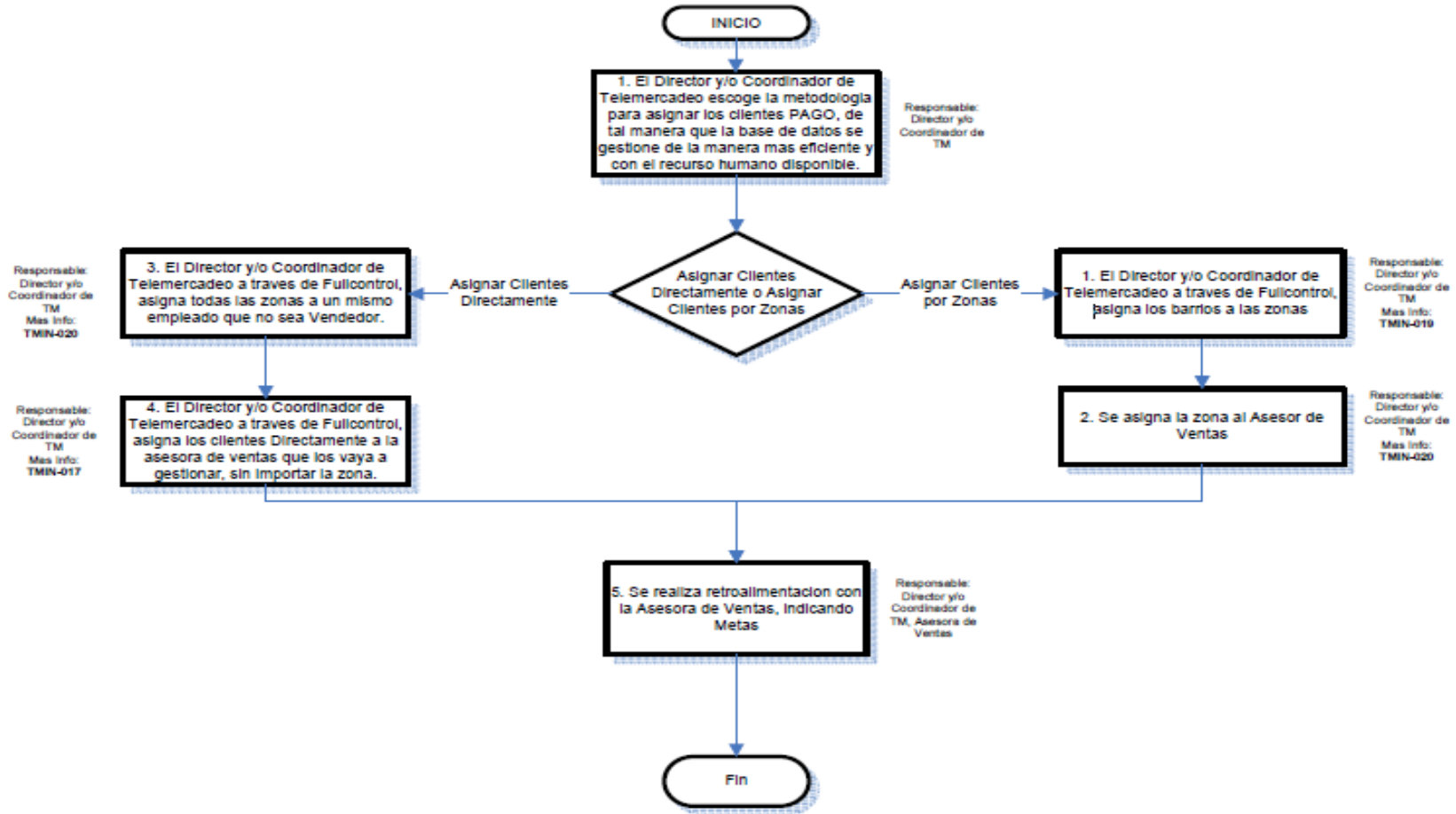


Figura 8. Procedimiento para la asignación cliente pago

5.4.1.5. Procedimiento para gestión base de datos cliente Pago

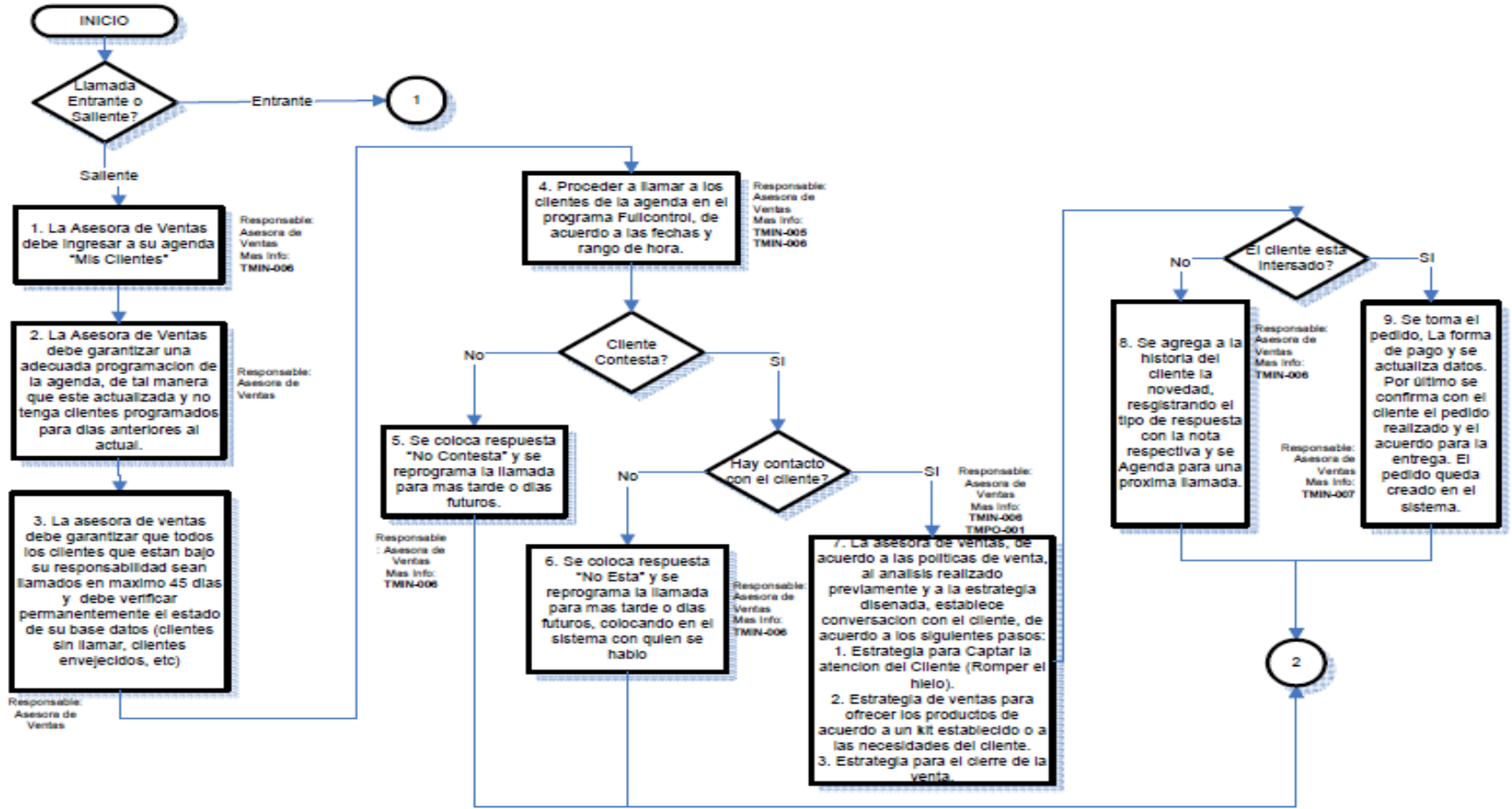


Figura 9. Procedimiento para gestión base de datos cliente Pago

5.4.1.6. Procedimiento para la realización de venta

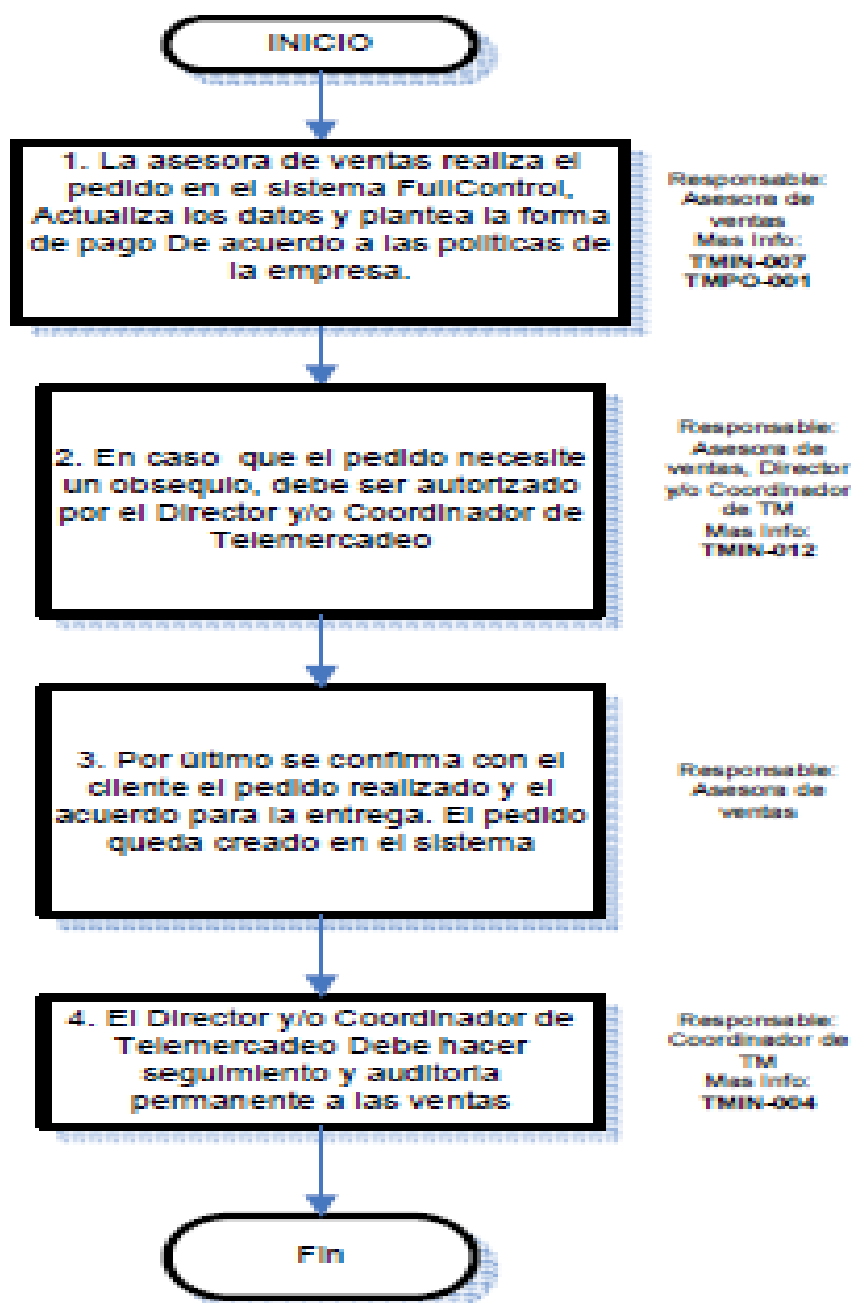


Figura 10. Procedimiento para la realización de venta

5.4.1.7. Procedimiento para la gestión de facturas por anular

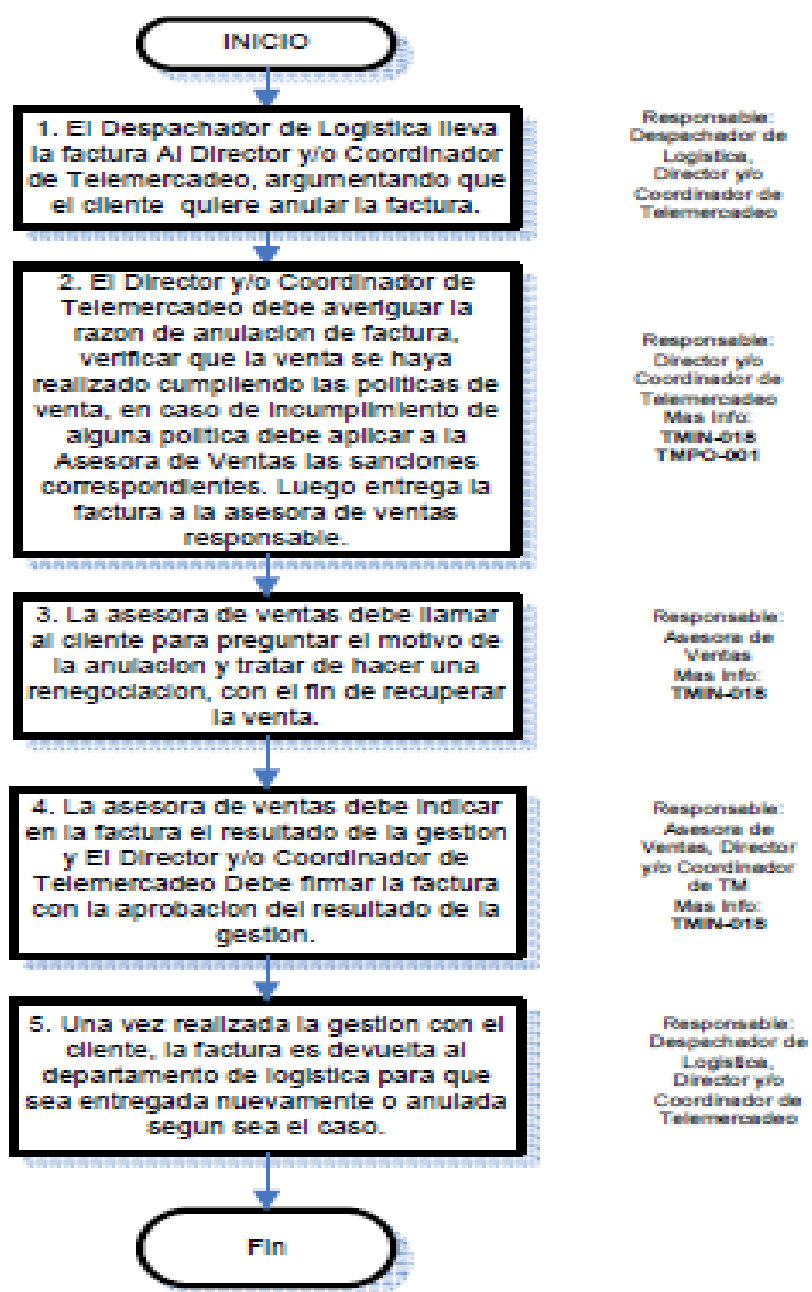


Figura 11. Procedimiento para la gestión de facturas por anular

5.4.2. Proceso de logística

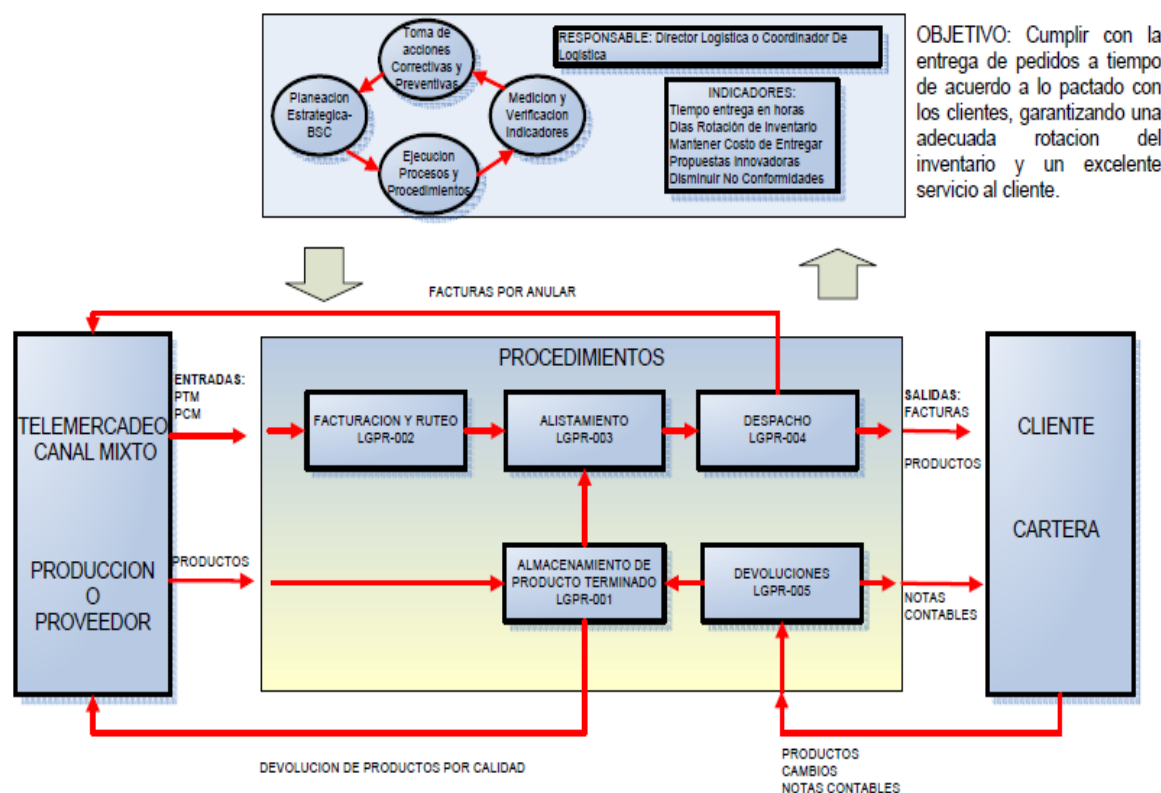


Figura 12. Proceso de logística

El proceso de logística es el encargado de realizar en forma oportuna la entrega de pedidos, en concordancia con lo pactado con el cliente, es la parte más importante del proceso porque cualquier error en la entrega puede perjudicar la relación entre la empresa y el cliente. Se encarga de los procesos de alistamiento, despacho y entrega al cliente.

Este departamento se encargará igualmente estar atento al inventario de la empresa, la rotación del mismo, establecer las zonas declaradas vetadas o rojas, es decir, aquellos lugares que se determine que generan riesgo para el personal de la empresa y sus productos.

Los procedimientos para llevar a cabo el proceso de Logística son:

5.4.2.1. Procedimientos Almacenamiento de producto terminado

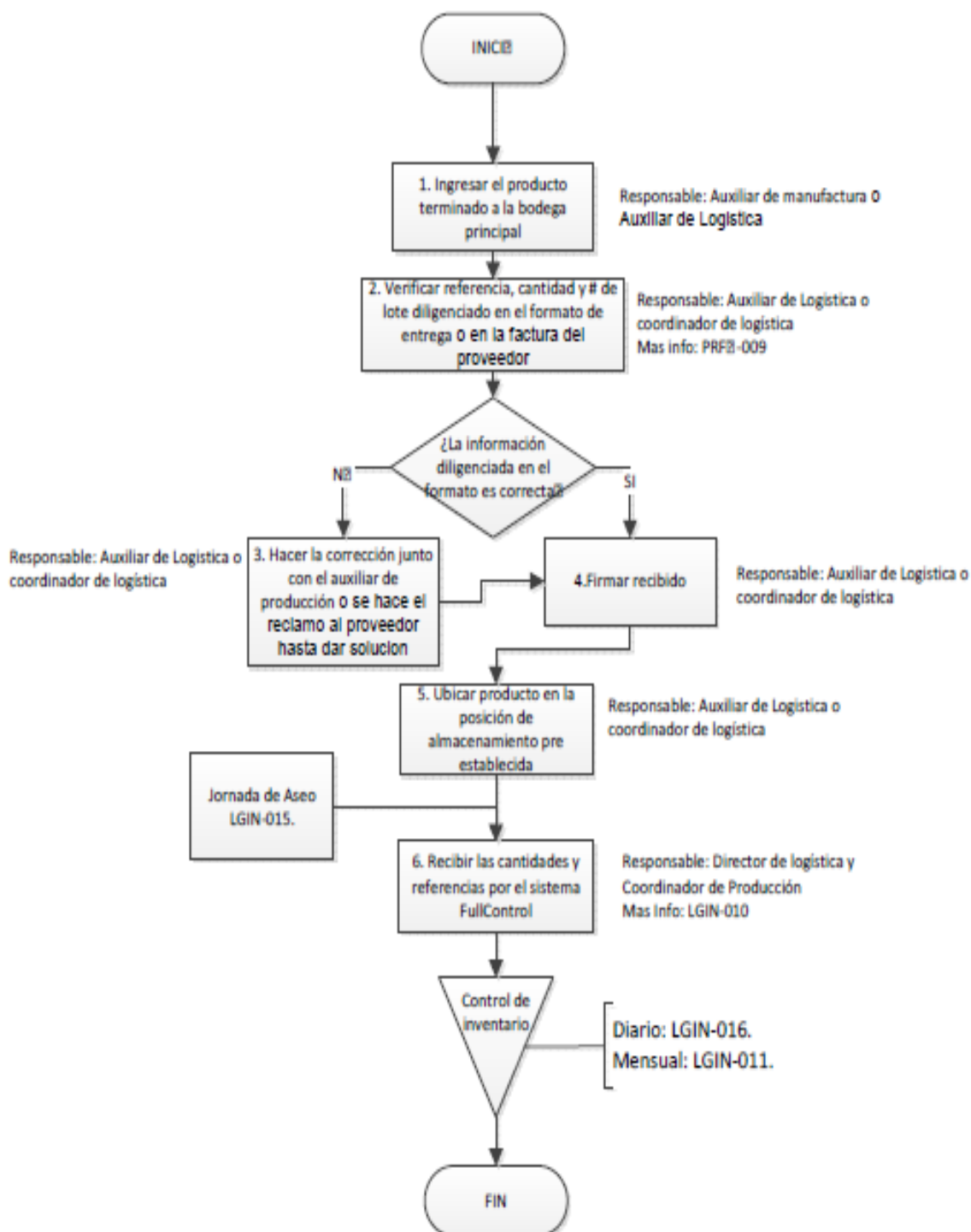


Figura 13. Procedimientos Almacenamiento de producto terminado

5.4.2.2. Procedimiento de facturación y ruteo

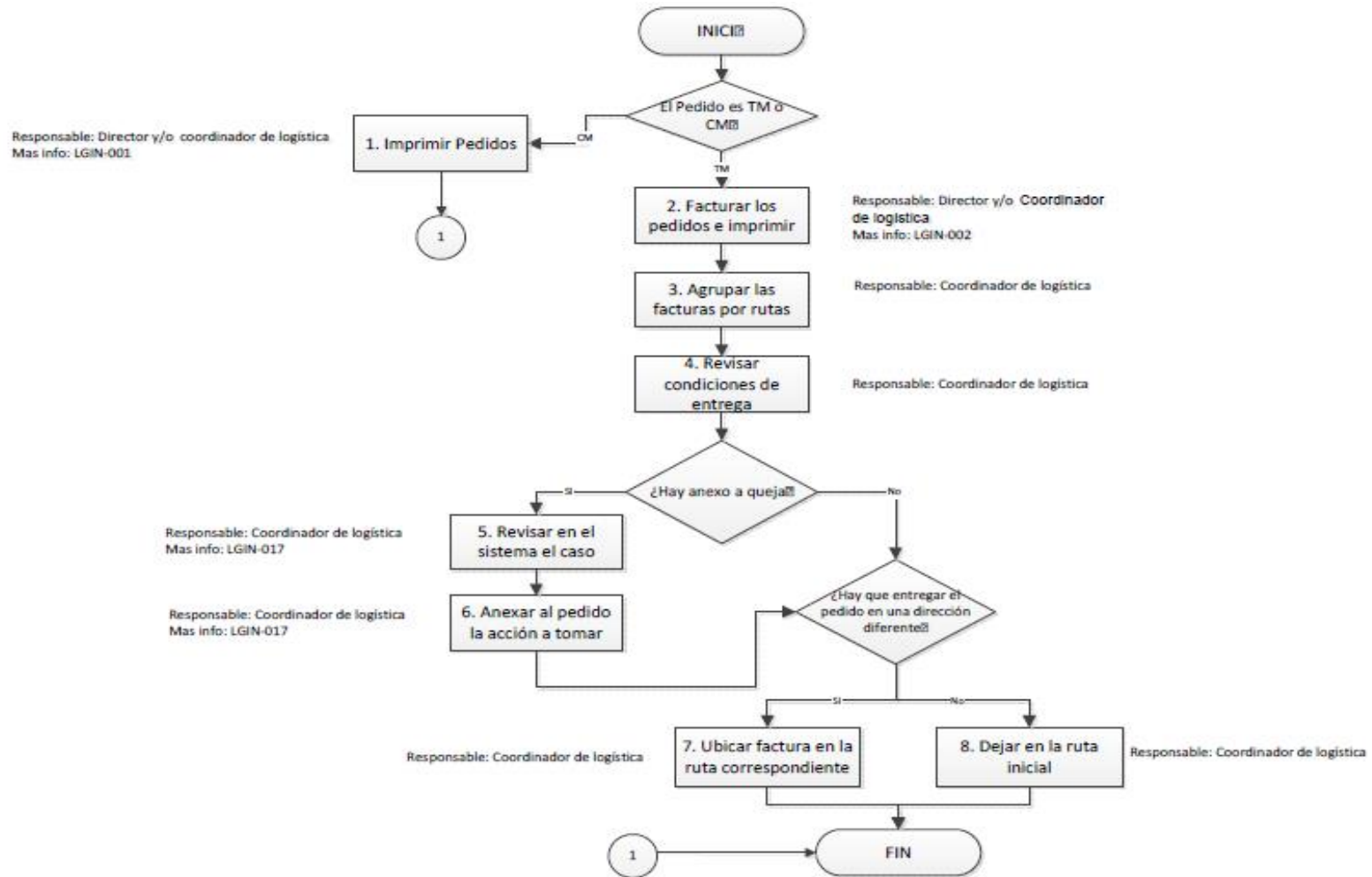


Figura 14. Procedimiento de facturación y ruteo

5.4.2.3. Alistamiento de pedidos

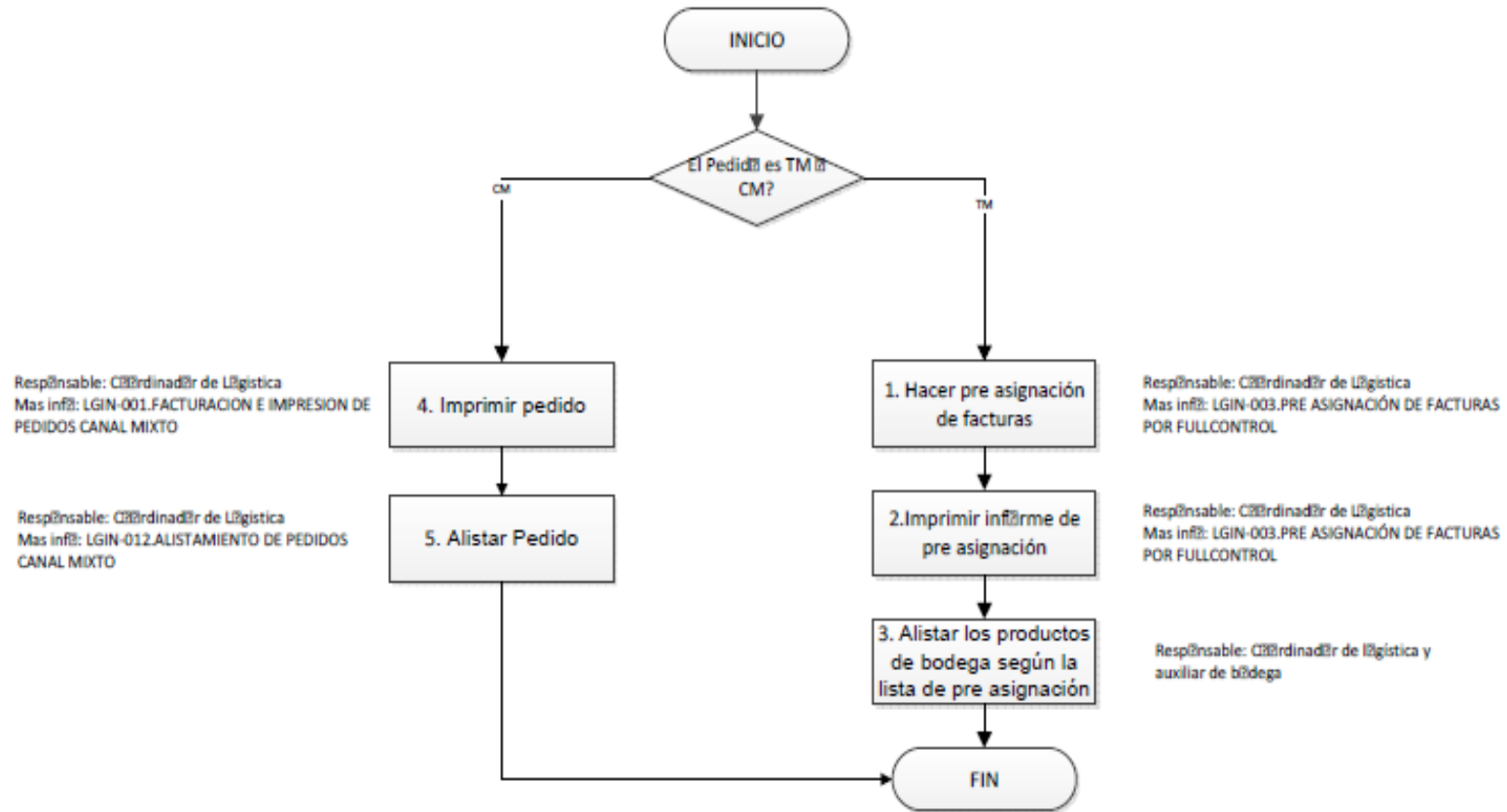


Figura 15. Alistamiento de pedidos

5.4.2.4. Procedimiento de despacho

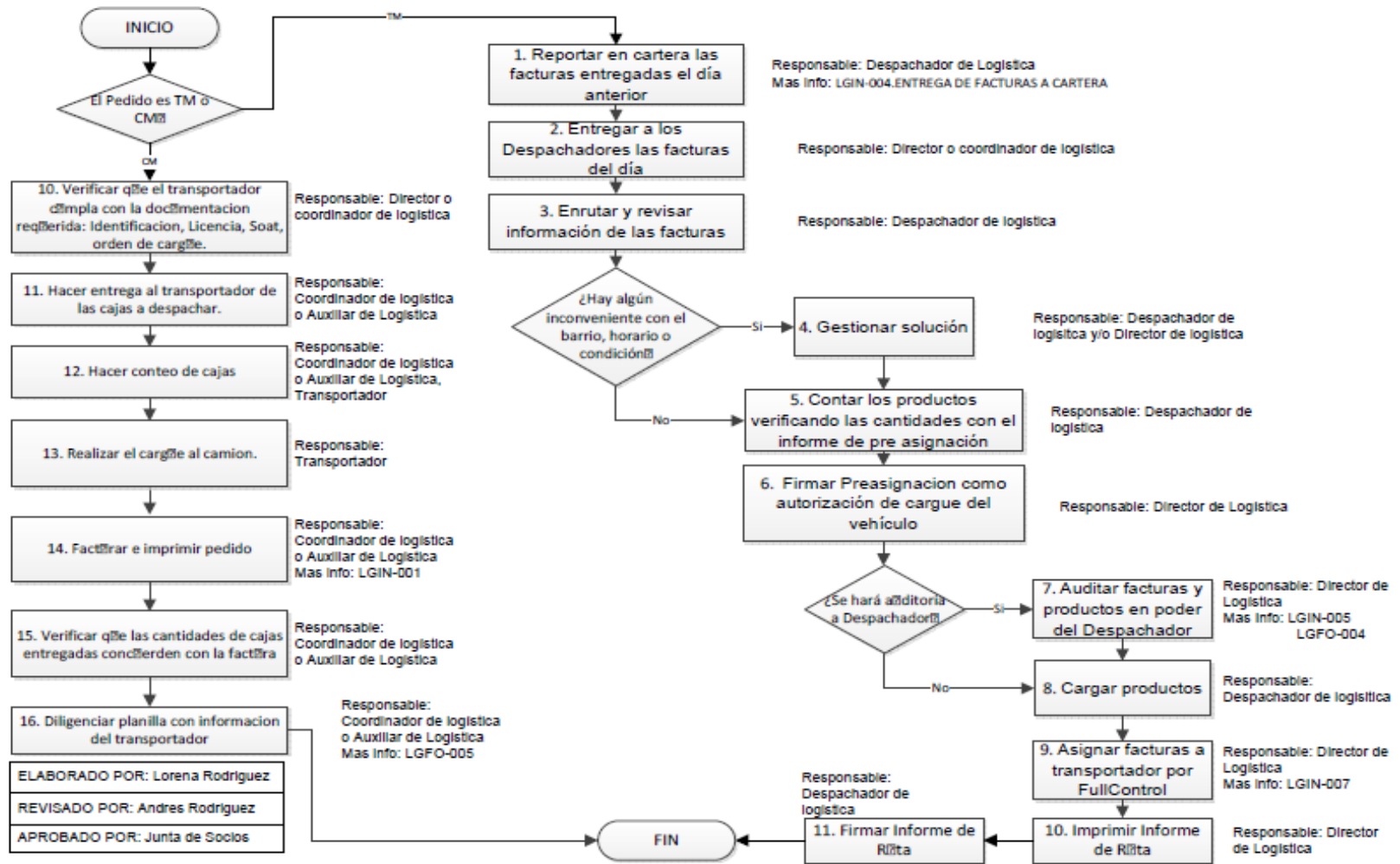


Figura 16. Procedimiento de despacho

5.4.2.5. Procedimiento para Devoluciones

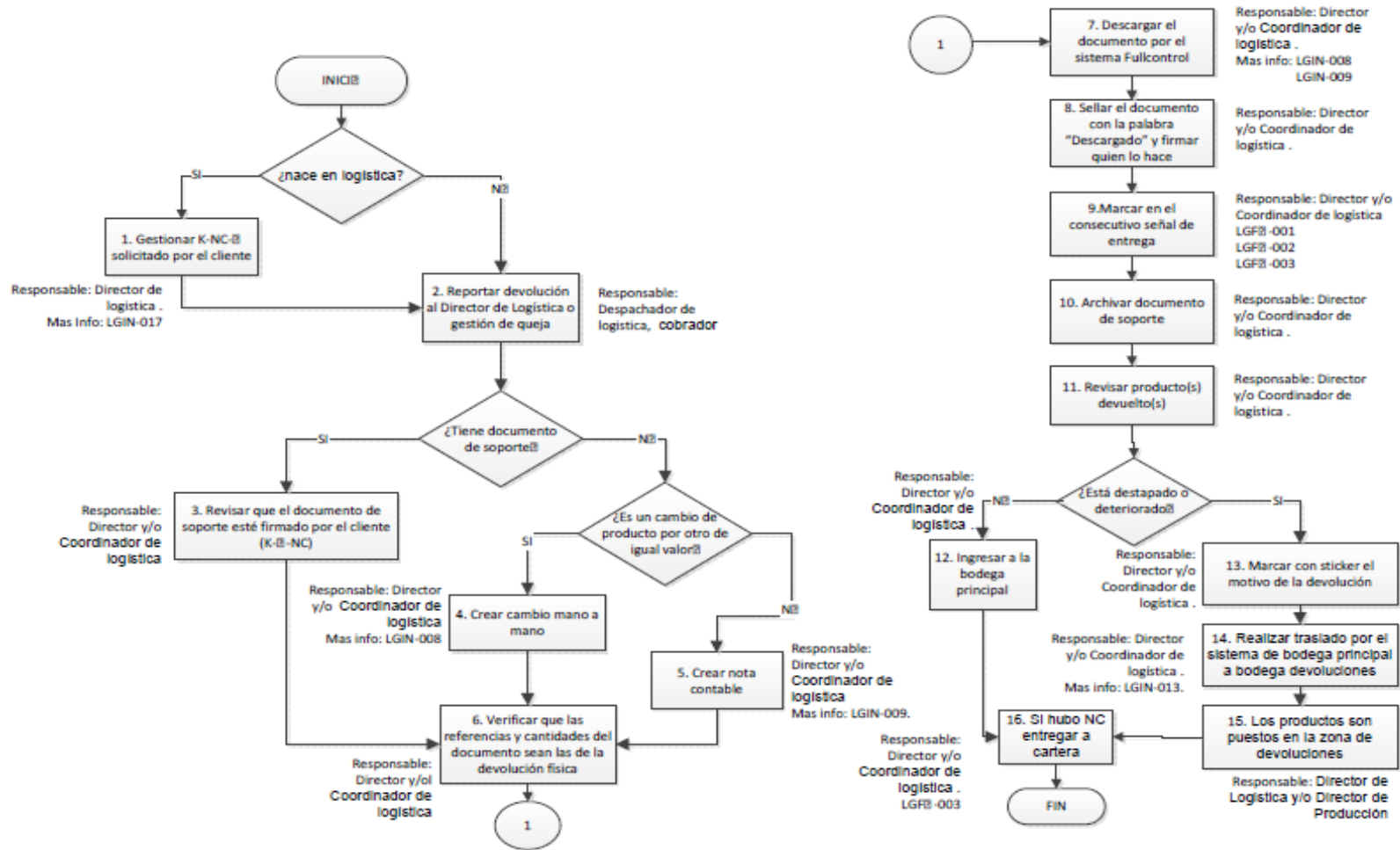


Figura 17. Procedimiento para devoluciones

5.4.3 Proceso de cartera

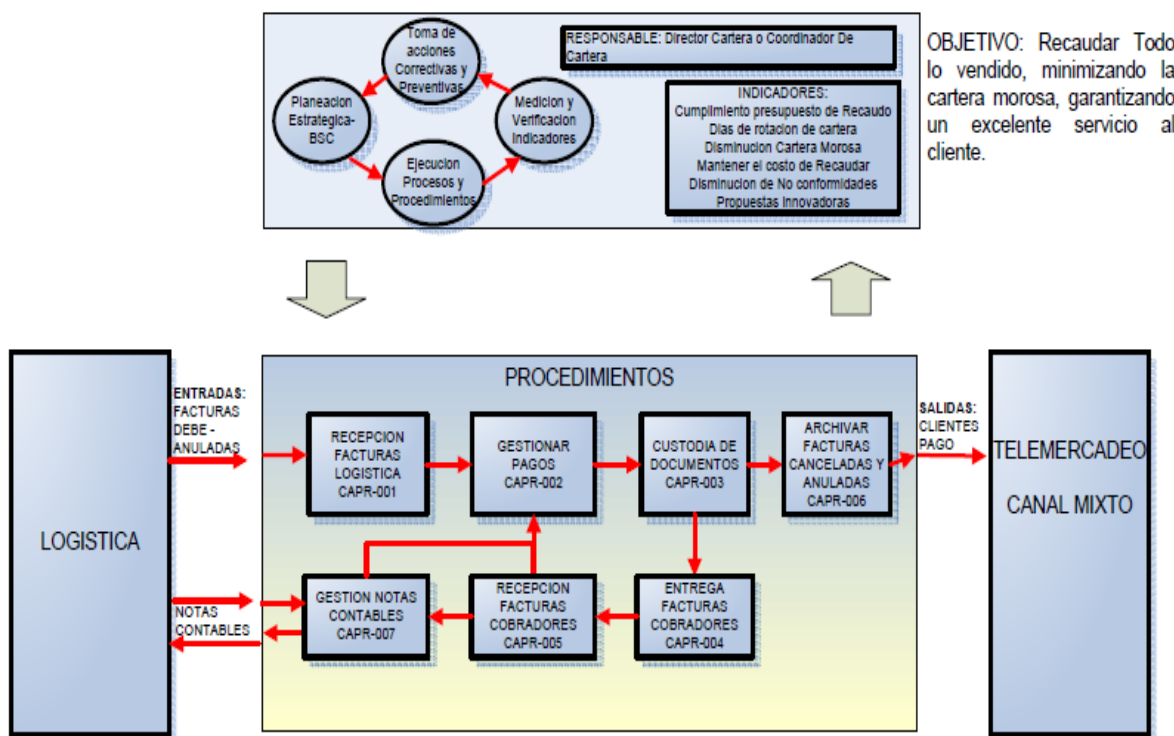


Figura 18. Proceso de cartera

El objetivo del departamento de cartera es recaudar el dinero de las ventas, buscando minimizar la cartera morosa y garantizar un excelente servicio al cliente. Cuando logística entrega los productos, traslada al departamento de cartera las facturas que deben cobrarse, y ésta hace la gestión de cobro, custodia las facturas, archivando las pagadas y dejando las crédito para seguir el proceso de cobro de las cuotas restantes, cada vez que se visita un barrio se cobran las facturas actuales y las que están en mora, para hacer más eficiente el servicio.

Igualmente se establece este departamento para que determine los criterios bajo los cuales se asigna cupo de crédito a los clientes de acuerdo con su comportamiento de pago.

5.4.3.1 Procedimientos para recepción de facturas de logística

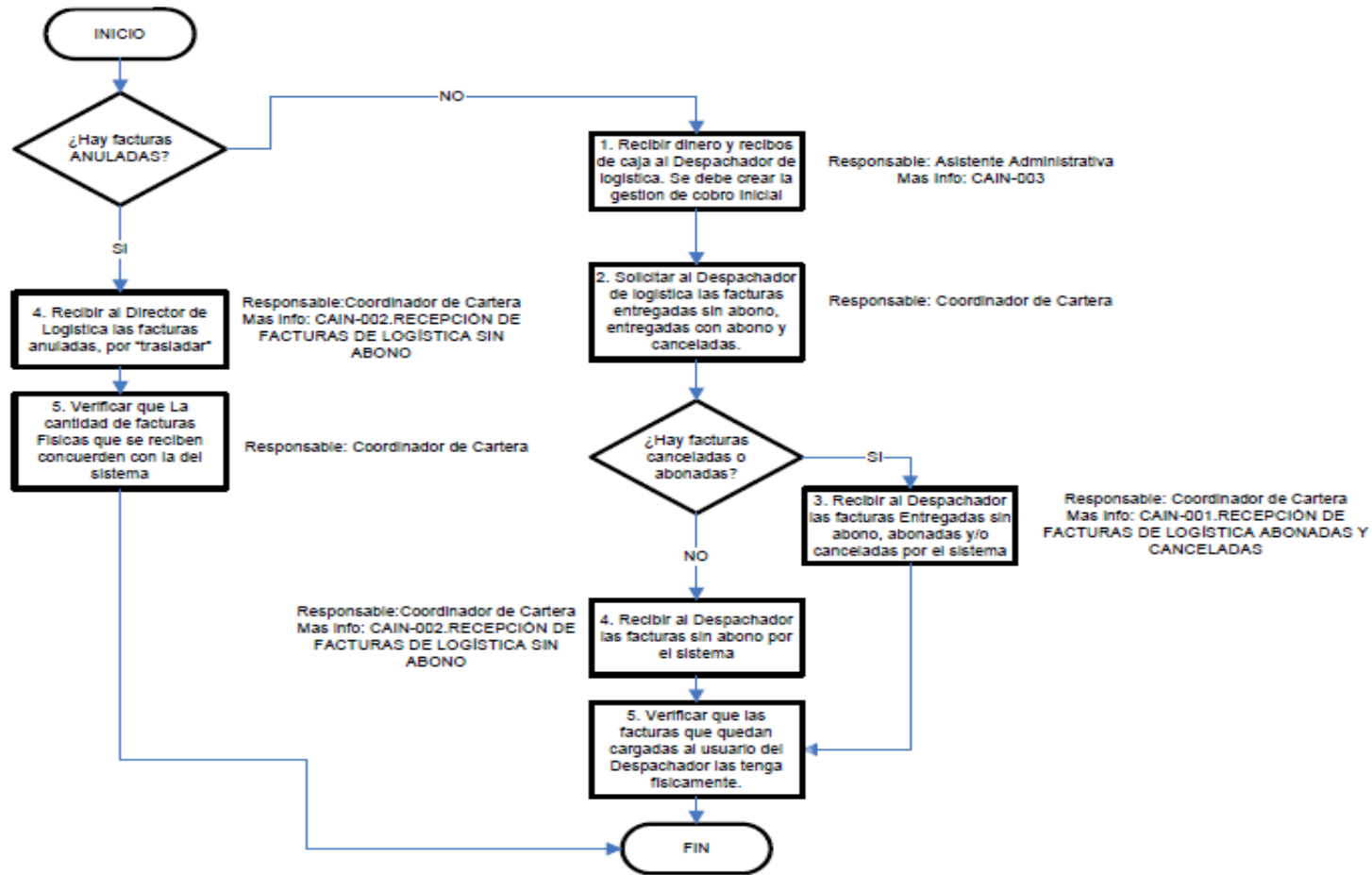


Figura 19. Procedimientos para recepción de facturas de logística

5.4.3.2. Procedimiento para gestionar pagos

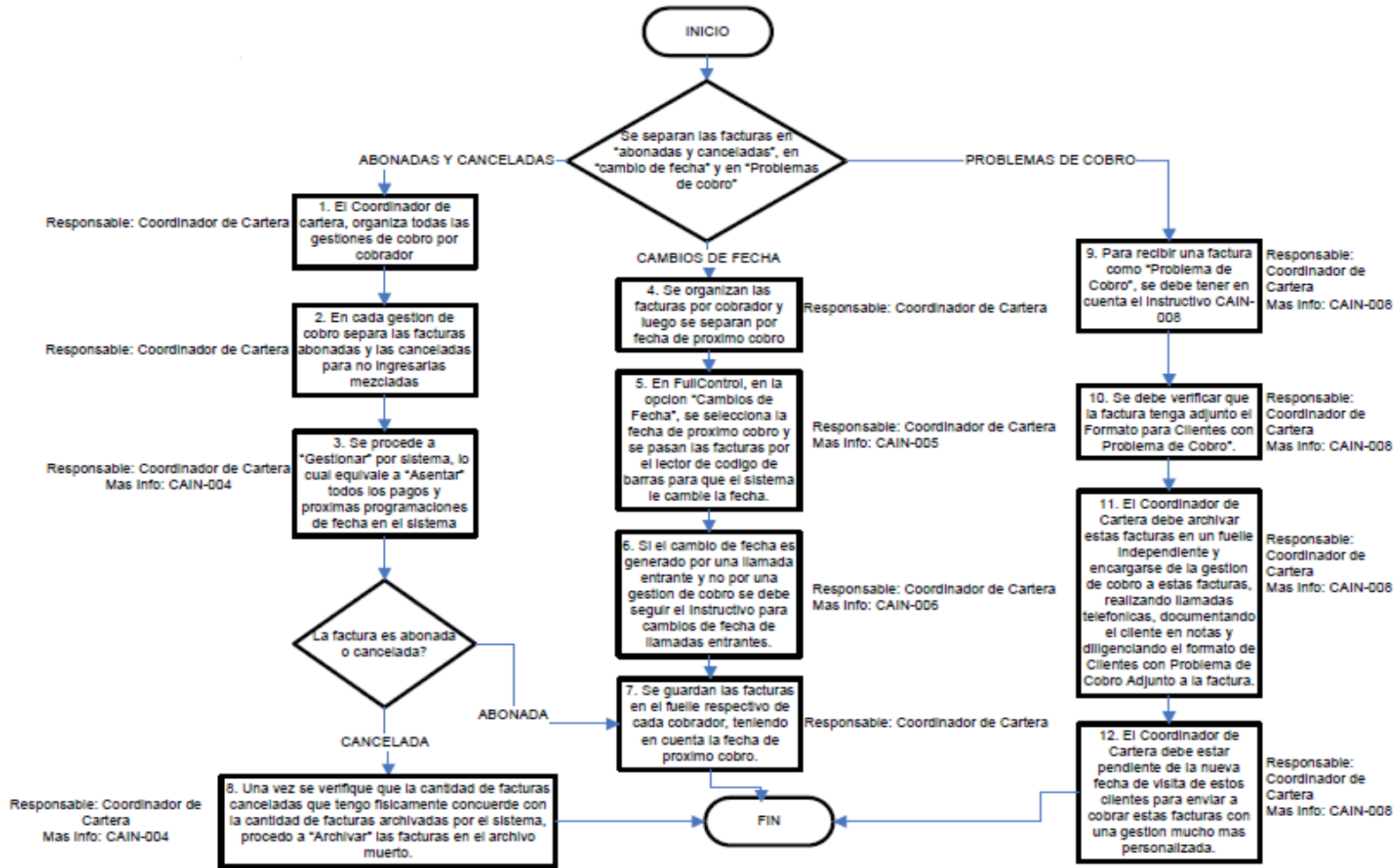


Figura 20. Procedimientos para gestionar pagos

5.4.3.3. Procedimiento para custodia de documentos

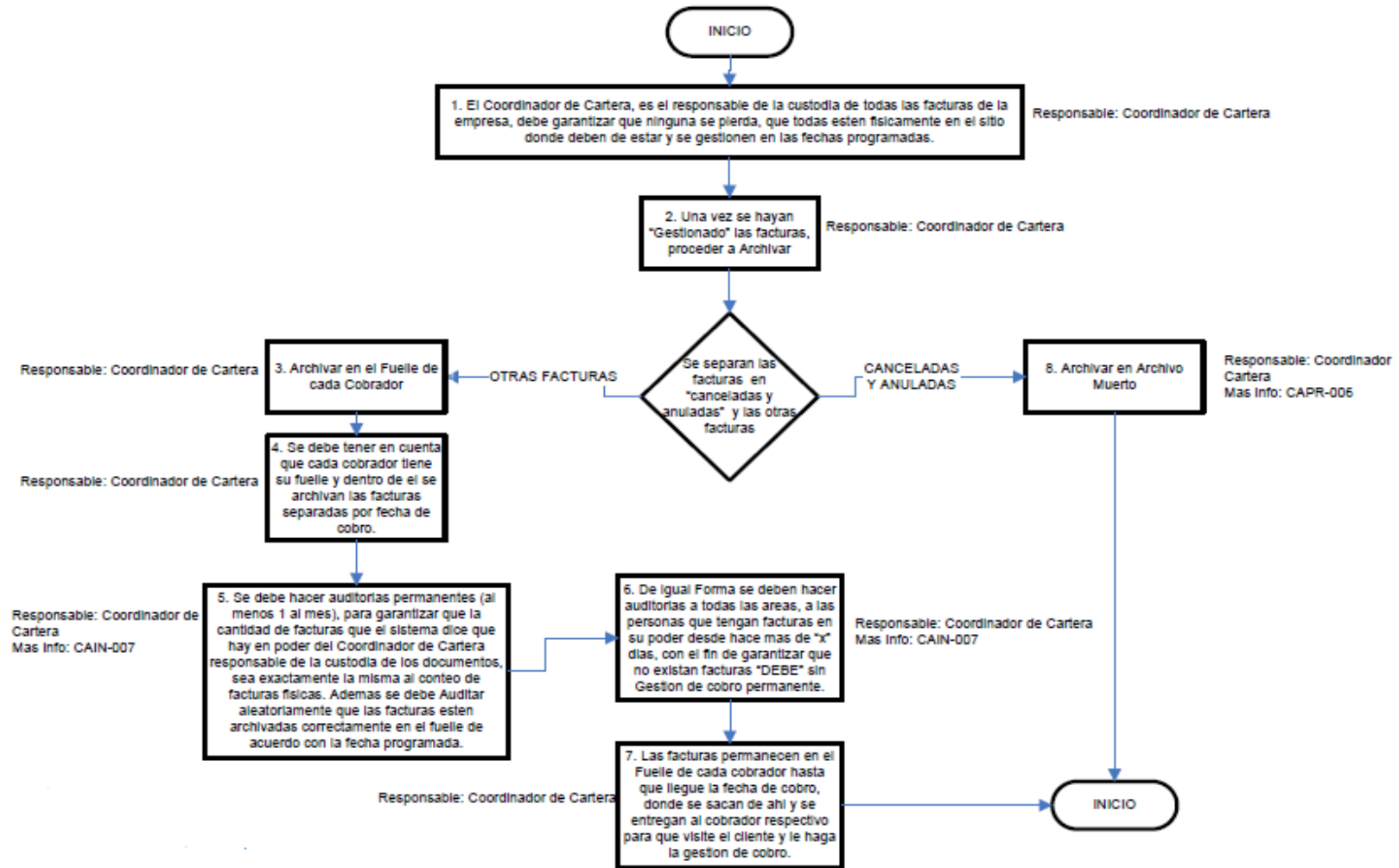


Figura 21. Procedimientos para custodia de documentos

5.4.3.4. Procedimiento para entrega de factura a cobradores

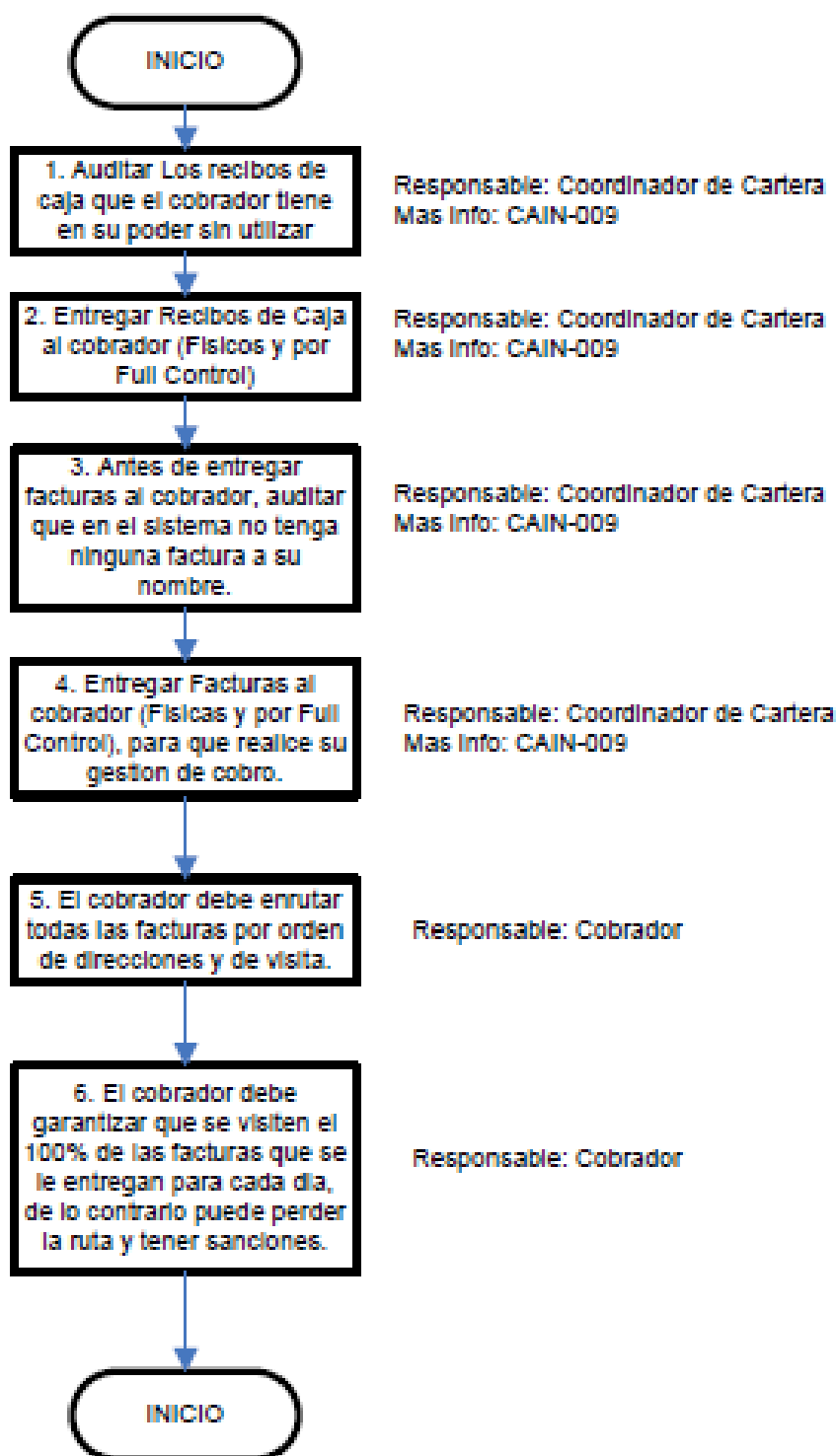


Figura 22. Procedimientos para entrega de factura a cobradores

5.4.3.5. Procedimiento para recepción de factura a cobradores

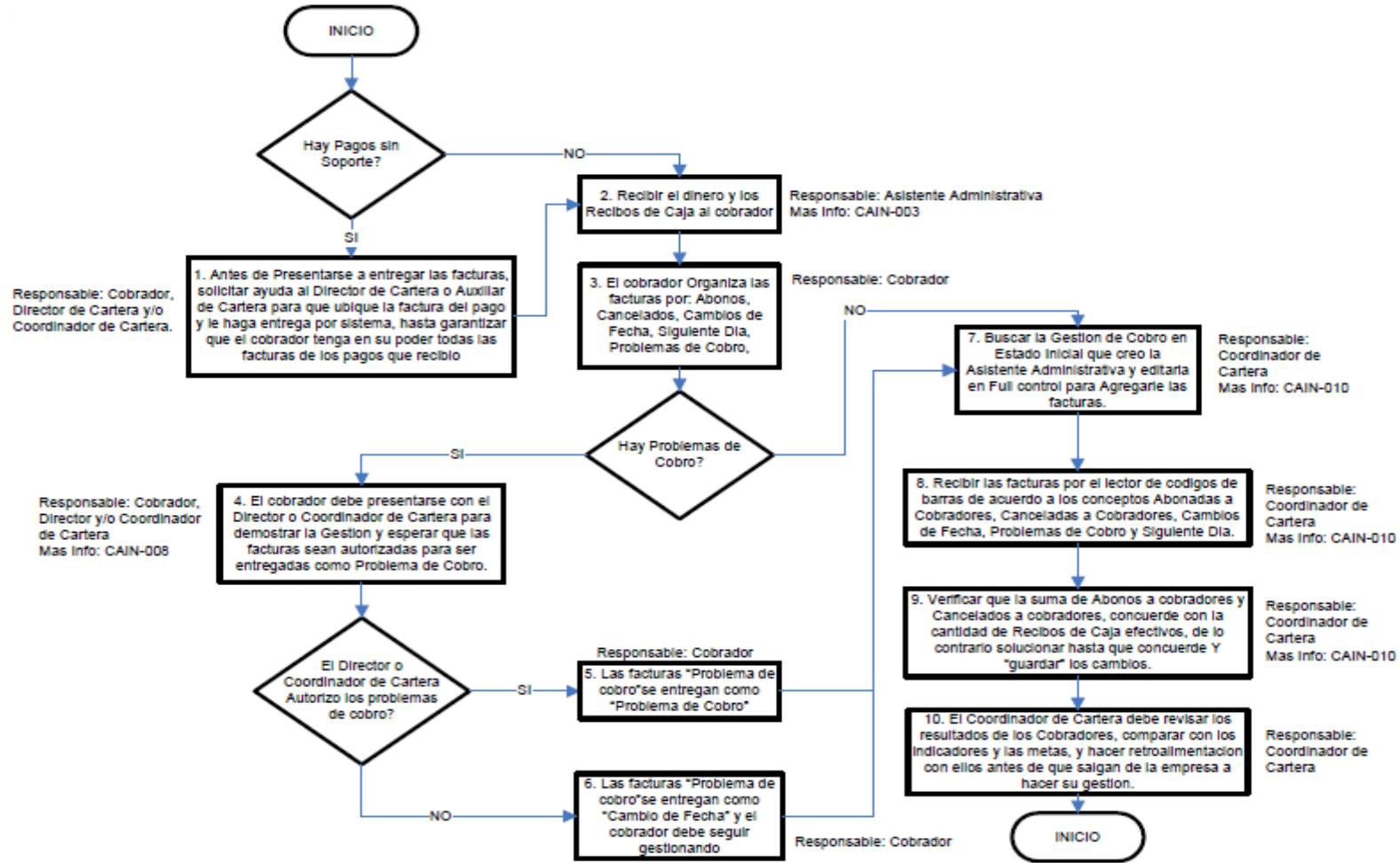


Figura 23. Procedimientos para recepción de factura a cobradores

5.4.3.6. Procedimiento para archivar facturas canceladas

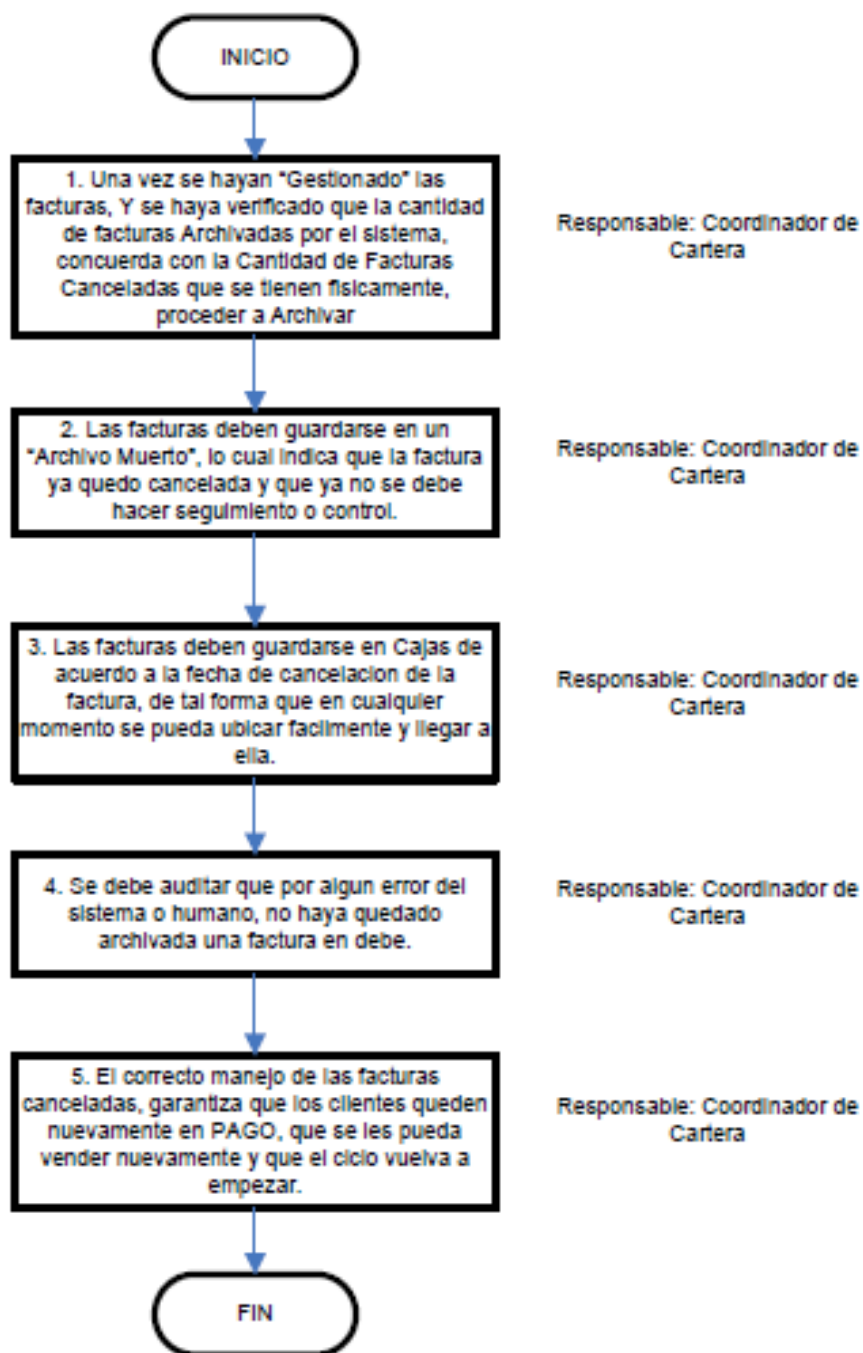


Figura 24. Procedimientos para archivar facturas canceladas

5.4.3.7. Procedimiento para gestión de notas contables

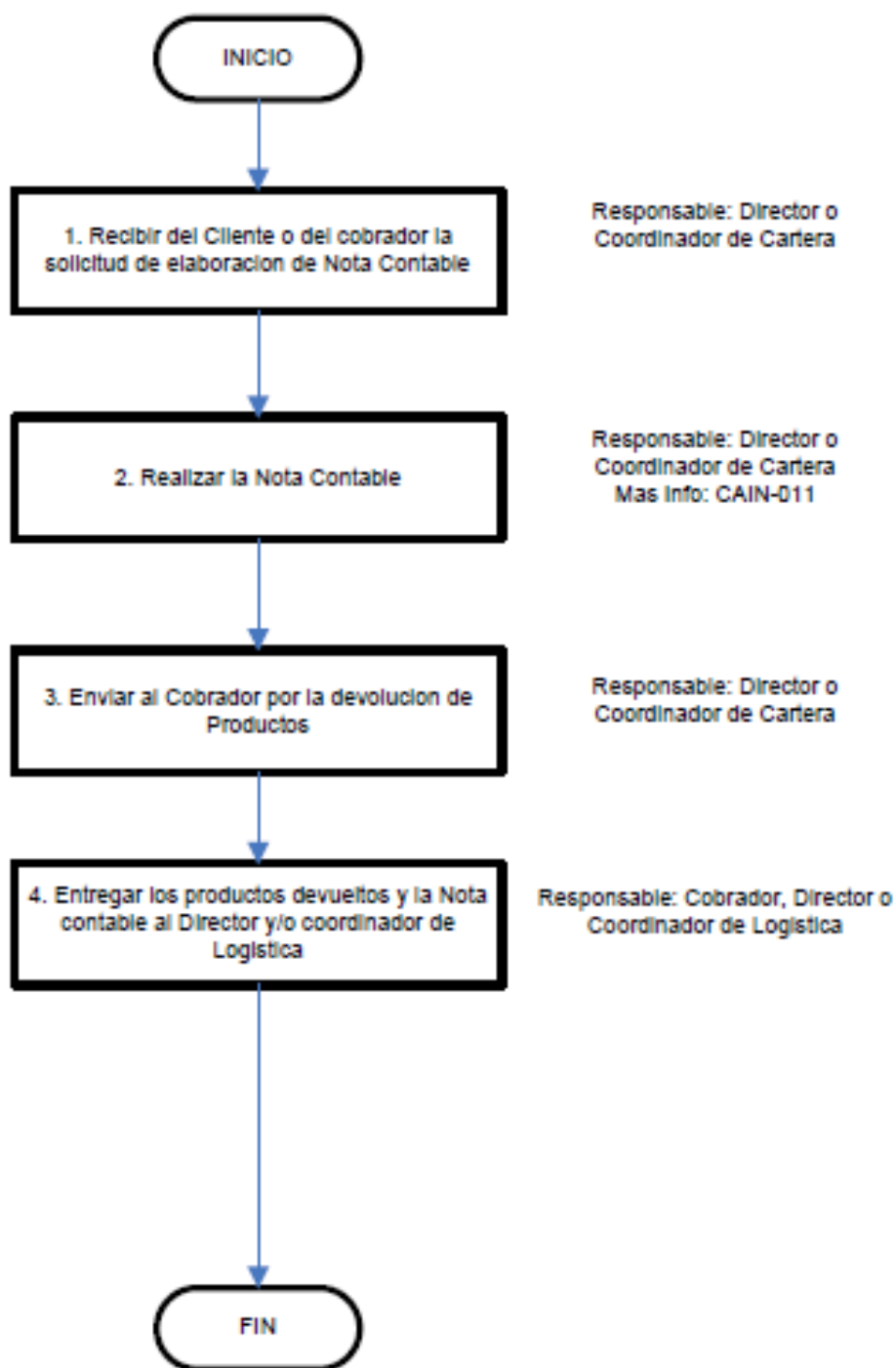


Figura 25. Procedimientos para gestión de notas contables

5.5. Visión, Misión y Valores

Para el desarrollo de la reestructuración administrativa planteada para la empresa Gelsa Representaciones S.A.S, se debe plantear la Misión, Visión, Valores de forma que todos conozcan el norte de la organización y la forma como desde su cargo contribuyen al logro de cada una de las metas planteadas a futuro.

5.5.1 Misión.

Comercializar productos de aseo para el hogar y cuidado personal buscando satisfacer las necesidades del cliente, mediante un excelente servicio.

5.5.2. Visión

Ser para el 2022 la marca preferida de productos de aseo en el departamento de Risaralda, utilizando estrategias de marketing y publicidad con el fin de alcanzar una mayor cobertura y siendo más competitivos en calidad y servicio.

5.5.3. Valores.

Sentido de pertenencia: Expresamos orgullo, amor y satisfacción por la labor que realizamos, reflejando compromiso afectivo por la organización a la que pertenecemos.

Actitud de servicio: Mantenemos una total disponibilidad y disposición para comprender, servir y satisfacer las necesidades de los clientes, tanto interno como externo, mostrando cordialidad, respeto y celeridad en sus peticiones, brindando siempre más de lo que esté espera.

Integridad: Mantenemos nuestras actuaciones congruentes con lo que prometemos, con los parámetros de la ley y lo moral, buscando ser justos, honestos y equilibrados en la relación con la empresa, los clientes, proveedores y compañeros.

5.6. Estrategias de mercadeo

Dado que en el momento actual, la competencia más fuerte de Gelsa Representaciones S.A.S., es la popularidad que tienen los supermercados D1, supermercados ARA, promociones de ALKOSTO e incluso personas que de manera informal venden productos fabricados artesanalmente, quienes ofrecen precios muy competitivos con respecto a los de la empresa, se proponen las siguientes estrategias de mercadeo:

Estrategia 1. Aumentar la base de datos de nuevos clientes y clientes inubicables en la ciudad de Pereira y Dosquebradas.

En las entrevistas realizadas a la parte administrativa y Coordinador de Telemercadeo, se pudo evidenciar que no poseen estrategias claras para capturar nuevos clientes, o que dichas estrategias son pasivas; es decir, la empresa se encarga de realizar motivación constante a su personal de ventas, planteando bonificaciones en dinero o especie que les incentive el logro de la meta mensual. Sin embargo, un personal motivado no podría hacer mucho sin las herramientas suficientes para lograr la meta.

Por ello, se hace necesario conservar las políticas de incentivos internas, pero además se hace necesario realizar paralelamente a dichas estrategias un plan estratégico para incrementar la base de datos y oxigenarla.

Para lo cual se plantean las siguientes actividades:

- Comenzar un proyecto de entrega de muestras gratis puerta a puerta en la ciudad de Pereira y Dosquebradas, de manera que se recorra nuevamente la ciudad captando los datos personales de nuevos clientes que no se encuentren en la base de datos de la empresa y también actualizar la información de clientes antiguos que sean encontrados en dicho muestreo, sea para nuevas ventas o como estrategia para encontrar clientes morosos

que hayan cambiado de domicilio y no haya sido posible su ubicación por parte del departamento de cartera.

Esta estrategia permitirá determinar finalmente el mercadeo definitivo de las ciudades de Pereira y Dosquebradas, y así mantener un presupuesto asignado de ventas para ellas, el cual deberá sostenerse en el tiempo y aumentarse gradualmente; y servirá de prueba piloto para ser aplicado en la apertura de nuevos mercados en Santa Rosa de Cabal, Cartago y/o Armenia.

Es importante comenzar con esta estrategia, dado que, aunque la empresa lleva muchos años desarrollando sus actividades en la ciudad de Pereira y Dosquebradas, se ha mantenido con los clientes con que inicialmente se contactó y fidelizó, pero en estas ciudades constantemente llegan personas de otros municipios y otras emigran a otras partes del país o incluso en el exterior. Es esta estrategia puede permitir volver a abarcar un gran porcentaje de habitantes con los cuales aún no se tienen contacto, o incluso recuperar aquellos clientes que han cambiado constantemente de barrio, incluso cambian de número telefónico, y dado que la venta se hace vía telefónica, permitirá encontrar aquellos clientes con los que no se había vuelto a tener contacto.

Estrategia 2. Fidelización de clientes cautivos.

La estrategia propuesta para la fidelización de clientes cautivos consiste en que la empresa conozca la fecha de su cumpleaños y la vendedora deberá programar la llamada al cliente en dicho día con el fin de enviar un producto de la empresa como obsequio por su día. Dicho obsequio se envía sin consideración que exista una venta efectiva o no.

Igualmente se plantea un programa de puntos de fidelización, es decir un programa de acumulación de puntos por cada compra realizada los cuales podrían ser redimidos por productos de la empresa o cualquier otro utensilio para el hogar.

Estas estrategias de fechas especiales y puntos acumulables permiten realizar un tratamiento personalizado, lo cual crea lazos importantes del cliente hacia la vendedora y la empresa.

Estrategia 3. Captación de clientes que no volvieron a generar compra.

La empresa Gelsa Representaciones S.A.S., desde el momento de su creación ha alimentado su base de datos con clientes en la ciudad de Pereira y Dosquebradas, sin embargo, no se han generado estrategias claras para mantener esta base de datos no sólo actualizada sino fidelizada.

Si bien es cierto, la empresa debe tener muy claro que los clientes en cada ciudad son un número finito de personas, que de no fidelizarse pueden envejecerse poco a poco hasta el punto de limitar la venta de la empresa.

Por lo anterior, se evalúa cuántos clientes activos tiene la empresa Gelsa Representaciones S.A.S., de acuerdo con su software FULLCONTROL:

Tabla 8. Clientes Activos Gelsa Representaciones S.A.S.

Tipo de cliente	Cantidad
Pago	18.236
Debe	10.869
Total	29.105

Fuente: Archivos empresa

Los clientes de acuerdo con las edades de última compra, se encuentran en la siguiente tabla:

Tabla 9. Clientes Gelsa Representaciones de acuerdo a edad de compra

Edades de última compra	Todos los clientes	Clientes en estado pago
Menos de 360 días	16.673	8.414
Entre 361 – 720	4.444	3.486
Más de 720 días	10.117	6.336
TOTAL	31.234	18.236

Fuente: Archivos empresa

Esto permite identificar que existe un mercado que ya se encuentra cautivo, pero está desatendido desde hace más de 360 días. Clientes que con el tiempo pueden dejar de comprar los productos o pueden irse a la competencia.

Para lo cual se plantea la estrategia de recuperación de clientes con más de 360 días desde su última compra, de manera que permita no sólo oxigenar la base de datos, incrementar el presupuesto de venta de la empresa, fidelizarlos, sino también mantener una base de datos que nunca disminuya.

La estrategia planteada para este segmento es la de llamar los clientes cuya última compra sea mayor a 360 días, y ofrecerle junto a su compra un obsequio, de tal manera que se incentive la venta, y se premie al cliente con mayor antigüedad.

Estrategia 4. Expansión a nuevos mercados.

La empresa Gelsa Representaciones S.A.S., no debe simplemente operar en Pereira y Dosquebradas, debe expandirse a nuevos mercados que pueden ser igual de pujantes que los municipios anteriormente mencionados.

Las estrategias de expansión pueden ser pensadas para los municipios de Santa Rosa De Cabal, Cartago y Armenia, las cuales, son ciudades que pueden ser operadas directamente desde la ciudad de Pereira, con reducción considerada de costos fijos, y con un centro satélite de operaciones que permita la entrega a domicilio de los productos y el cobro de las facturas adeudadas.

Esta propuesta de expansión, lo que permite es optimizar mejor los costos fijos de la empresa, tales como el inmueble, personal administrativo, infraestructura de callcenter, puntos de red, etc, para realizar el mismo trabajo incrementando las ventas y los recaudos.

Estrategia 5. Reducir la cartera morosa

- Se propone incentivar el pago oportuno con un programa de acumulación de puntos que le permita a los clientes adquirir productos propios de la empresa gratis y/o otro tipo de objetos de uso doméstico.
- Establecer un incentivo en dinero o en especie para los cobradores por la disminución de la mora.
- La aplicación de políticas de cartera que influyan directamente en la venta, dado que, si desde la venta se establecen condiciones claras para el cliente, se puede prever de manera oportuna el incremento de la mora y contenerla a tiempo.

Durante la visita a la empresa y las entrevistas se pudo evidenciar que no tienen unas estrategias claras en materia de cartera, no tienen una cuantificación frente a la cartera en mora, por ello se hace necesario hacer énfasis en la recuperación de cartera en mora y generar incentivos a los clientes para que no retarden su pago, de esta manera la dinámica de cartera no altera las ventas ya que ambos departamentos se encuentran altamente ligados en la parte operativa y dependen mutuamente.

5.7. Diseño de políticas de ventas.

El precio de venta de los productos es el siguiente:

Tabla 10. Lista de Precios de Fullimp

Ítem	Precio unitario
Jabón líquido Fullimp amt * 500 ml	\$5.000
Jabón líquido Fullimp * 1000 ml	\$10.000
Jabón líquido Fullimp amt * 3950 ml	\$26.000
Ambientador Fullimp amt * 500 ml	\$4.000
Ambientador Fullimp amt * 1000 ml	\$6.000
Ambientador Fullimp amt * 3950 ml	\$16.000
Quitagrasa multiusos Fullimp * 1000 ml	\$10.000
Quitagrasa multiusos Fullimp * 3950 ml	\$26.000
Desengrasante industrial Fullimp * 1000 ml	\$12.000
Desengrasante industrial Fullimp * 3950 ml	\$27.000
Desmanchador de pisos Fullimp * 1000 ml	\$10.000

Ítem	Precio unitario
Desmanchador de pisos Fullimp * 3950 ml	\$26.000
Blanqueador desinfectante Fullimp * 3950 ml	\$11.000
Blanqueador desinfectante Fullimp * 19000 ml	\$35.000
Limpia vidrios Fullimp * 1000 ml vinagre - limón	\$9.000
Detergente liquido amt x1000 ml	\$11.000
Detergente liquido Fullimp * 3950 ml	\$29.000
Repellimp Fullimp *1000 ml	\$10.000
Ropa color Fullimp *1000 ml	\$6.000
Ropa color *3950	\$20.000
Lavaplatos liquido Fullimp amt * 1000 ml naranja - mandarina	\$10.000
Lavaplatos liquido Fullimp amt * 3950 ml naranja - mandarina	\$26.000
Shampoo para muebles *1000 ml bouquet	\$10.000
Ambientador de aire Fullimp amt * 1000 ml	\$9.000
Suavizante de ropa formula mejorada Fullimp amt x1000ml	\$6.000
Suavizante de ropa formula mejorada Fullimp amt x 3950 ml	\$21.000
Cera liquida auto brillante Fullimp amt * 1000ml vainilla	\$7.000
Cera liquida auto brillante Fullimp amt * 3950 ml vainilla	\$21.000
Plancha fácil Fullimp x 1000ml flores de algodón	\$10.000
Limpiador 3 en1 Fullimp amt x 1000 abrazo de mama	\$7.000
Limpiador 3 en1 Fullimp amt x 3950ml verde amazonas	\$21.000
Perfume para telas Fullimp amt x500 ml jardín de violetas	\$10.000

Fuente: Gelsa Representaciones SAS.

Se hace un recorrido por los barrios de la ciudad, llevando muestras de los productos para que en los hogares los conozcan, la empresa da crédito de 30 días, buscando que las familias puedan satisfacer las necesidades del hogar de una manera sencilla. El cobro se realiza cada semana, cada 15 días o al mes, buscando acomodarse al flujo de efectivo del cliente y por ello se divide el saldo en 4 – 2 o 1 pago.

Por lo anterior, se crearán las siguientes políticas de ventas que permitan generar no sólo una comercialización de calidad, sino que permita la fidelización del cliente y garantice que el área de cartera pueda realizar su trabajo con una información fiel a las condiciones del cliente.

Los aspectos a tener en cuenta para los clientes nuevos son los mencionados a continuación:

1. Cuando se creen nuevos clientes se debe verificar en la base de datos por número de cédula, celular, teléfono fijo, y nombre. El coordinador y/o director de tele mercadeo debe ingresar en el campo de notas su visto bueno y la asesora de ventas debe aclarar en notas de donde surgió este nuevo cliente.
2. Cuando se ingrese un cliente nuevo se debe consultar en SIRI, copiar y pegar en las notas del cliente la información suministrada por la web. Se debe garantizar que la cedula del sistema concuerde con el nombre de la procuraduría y actualizar el nombre exacto.
3. Cuando se crea un nuevo cliente y este supera los topes del máximo a vender se debe informar al departamento de cartera.
4. Cuando se crea un cliente nuevo referido, se debe especificar en notas cual fue el cliente que lo refirió con nombre y cedula.
5. En las observaciones de la factura se debe poner “Cliente Nuevo”.

6. Los clientes a los que se les entrego muestra recientemente solo le puede vender la asesora de ventas Sin Comprar asignada.

Los aspectos a tener en cuenta ANTES DE LLAMAR UN CLIENTE son los mencionados a continuación:

1. Antes de llamar al cliente, la Asesora de Ventas está en la obligación de realizar previo análisis de capacidad, cumplimiento, tendencias de compra y de fragancia.
2. Antes de tomar pedido se debe verificar campo de notas, haciendo cumplir las restricciones y observaciones que ahí aparecen, ya que en muchos casos hay información muy importante para ventas y cartera. Además debe verificar el cupo asignado.
3. El análisis debe coincidir con el valor de la venta y cuotas estipuladas.
4. El plazo máximo estipulado para dar crédito a los clientes nuevos es de 60 días, los cuales se deben contabilizar a partir de la fecha del pedido.
5. El plazo máximo estipulado para dar crédito a los clientes antiguos es de 90 días, los cuales se deben contabilizar a partir de la fecha del pedido.

Los aspectos a tener en cuenta en el momento de realizar una venta son los mencionados a continuación:

1. Confirmar datos tales como número de cédula, teléfono fijo, celular, referencias, dirección.
2. Se debe solicitar 2 referencias familiares preferiblemente con fijo, a cada cliente en el momento de la primera venta y llamar a verificar la información antes que la venta sea facturada, registrando en la pestaña de notas lo dicho por la referencia.
3. Garantizar la actualización de las referencias en cada venta y en lo posible aumentar la cantidad de referencias hasta llegar a un mínimo de 4 referencias.

4. Solo si el cliente va a pagar de contado puede omitirse este numeral y se debe indicar como “Condición de Entrega”: “Pago de Contado”. Si este numeral no se cumple y el cliente no paga, la asesora de ventas responsable debe pagar el saldo de la factura.

5. Cualquier manipulación o adulteración de la información de la base de datos que no haya sido suministrada por el cliente y verificada por la vendedora es considerada una falta grave.

6. Queda prohibido ingresar como número de teléfono fijo los primeros dígitos del número celular o números incompletos, así mismo no está permitido que el número telefónico de la referencia sea el mismo número del cliente.

7. Cuando se realice una venta se debe consultar en SIRI, copiar y pegar en las notas del cliente la información suministrada por la web. Se debe garantizar que la cedula del sistema concuerde con el nombre de la procuraduría y actualizar el nombre exacto.

8. La activación o inactivación de clientes sólo la pueden realizar la dirección o coordinación de telemarketing y cartera, ingresando justificación en la pestaña notas.

9. En el caso de venta a un cliente en su trabajo, a excepción de empresas, se debe solicitar la dirección y teléfono de su domicilio, garantizando que se encuentre dentro del área de cobertura de la empresa y escribirlo en el campo de notas para evitar fugas cuando el cliente cambie de sitio de trabajo (en caso que el domicilio este fuera de cobertura, se debe vender de contado). Cuando los clientes informen cambio de direcciones, se debe notificar al departamento de cartera para su actualización.

10. Queda prohibido vender a clientes que viven en zona peligrosa o fuera del perímetro urbano, así éste solicite enviar productos a otra dirección.

11. Cuando se realicen casos por devolución de producto, en la nueva factura se debe escribir en el campo de condición de entrega el número del caso o queja a anexar.

12. Para los kit, no se permiten cambios: Por esta razón es muy importante antes de formular la queja verificar que el cambio del producto no corresponda a un Kit. Se debe colocar en la observación de la factura: “Este kit no permite cambios”.
13. Los obsequios no permiten cambios.
14. En el momento de realizar quejas se debe verificar la correcta categorización de estas.
15. Cuando hay historia de dos o más clientes que viven en una misma localización, tener en cuenta que para poder vender, el otro cliente debe estar en estado PAGO.
16. En una localización ya existente, está prohibido modificar la base de datos. En estos casos se debe informar al director de cartera o tele mercadeo para la inactivación del cliente que ya no existe en esa localización. También esto se debe tener en cuenta para cuando el cliente ha fallecido.
17. Cuando un cliente está atrasado en sus pagos, solo se puede vender con condición de entrega abonando el total de las cuotas atrasadas.
18. Las condiciones de entrega deben decir el valor y número de factura que va a cancelar el cliente (en caso de hacer referencia a otra factura).
19. En caso de realizar una nueva factura cuando se trata de cambios o nuevas ventas y el cliente tiene otra factura con saldo, las fechas del compromiso de pago deben concordar con las fechas de la factura anterior.
20. El aumento en cuotas o cupos de crédito debe ser gradual.
21. La dirección del cliente se debe diligenciar de acuerdo al ejemplo de Full Control.
22. Está prohibido informar al cobrador las ventas de contado.

23. Está prohibido realizar cambios de fecha o de cobrador a los clientes. Cuando los clientes llaman a solicitarlo, la llamada debe ser transferida al departamento de cartera y se debe garantizar que la llamada sea atendida.

24. El monto, el número de cuotas y la primera fecha de pago la define el cliente y no la vendedora, siempre y cuando la propuesta del cliente sea mejor que la nuestra, respetando parámetros de venta.

25. Se autorizaran ventas en estado debe solo cuando sean llamadas entrantes o ventas informadas por el cobrador (se debe colocar la anotación en la pestaña notas). Estas ventas pasaran a ser autorizadas por el Director de Cartera.

26. Antes de finalizar la jornada laboral deben quedar autorizados todos los pedidos que tengan descuento, garantizando que esta labor se realice durante el día y no se dejen todos para última hora.

27. Cuando una venta supere el plazo máximo permitido solo puede ser autorizado por el Departamento de Cartera y Este debe ingresar nota de autorización.

28. No llamar a los clientes por fuera de Full Control, se debe garantizar que todas las llamadas queden grabadas en Full Control.

29. Solo se deben entregar obsequios cuando la dirección de ventas lo autorice o implemente una promoción. Además la asesora de ventas debe documentar en las notas el porqué del obsequio.

30. Se prohíbe realizar ventas a crédito a clientes que informen futuros viajes, cambios de domicilio o situaciones similares.

31. Se prohíbe vender a inquilinatos o piezas arrendadas.

32. Cuando el cliente solicite un cambio, se le debe especificar que si es por gusto deberá cancelar \$3.000, en caso de no haber brindado una correcta asesoría, el costo será asumido por la asesora de ventas. Estos cambios se realizan máximo en 1 mes después de haber realizado la venta. Para un cambio efectivo el producto no puede estar gastado.

33. El valor de las anulaciones de facturas no deben superar un promedio máximo del 3% sobre las ventas totales del mes. Si es superior afectara proporcionalmente el valor de la bonificación.

34. Diariamente se debe llamar a todos los clientes que cumplen años.

35. La asesora de ventas solo puede vender a los clientes de su zona asignada.

36. Para llamadas entrantes debe consultar el cliente por todas las opciones posibles hasta encontrar la asesora de ventas responsable del cliente y trasladar la llamada a ella, de tal manera que garantice la toma del pedido o la atención inmediata al cliente.

37. Enviar un correo al director encargado informando la solicitud de un cliente para ser inactivado en la base de datos.

38. Mantener limpio y en orden el puesto de trabajo, para un mejor desempeño y ambiente laboral, cumpliendo con la metodología de las 6'S.

39. Propiciar un adecuado clima laboral con los compañeros de trabajo, que permita fomentar un ambiente de trabajo en equipo, con miras a alcanzar los resultados del área.

5.7.1. Política de ventas a empleados

1. Por el 30% Descuento máximo a 30 días
2. Los empleados que son clientes deben ser asignados a un solo usuario autorizado, quien es el encargado de ingresar las ventas.

5.7.2. Política de venta a clientes nuevos

1. Estratos 1 al 3 venta máxima Kit \$80.000
2. Estratos 4 en adelante venta máxima \$100.000

5.7.3. Política de forma de pago para los clientes

1. Cuota mínima quincenal \$10.000.
2. La cuota inicial debe ser igual o superior al resto de las cuotas.
3. Cuota mínima mensual \$15.000
4. Para pedidos menores o iguales a \$15.000 se venden de contado y se envían con el cobrador.
5. Cuando el cliente realiza dos pedidos dentro de una quincena, se debe verificar que la suma de las dos facturas esté dentro del alcance de pago del cliente, y que cumpla con las políticas anteriormente mencionadas, la fecha de pago de la nueva factura debe coincidir con la fecha de la factura anterior. Se debe verificar en bolsita verde.
6. El primer pago del cliente debe ser máximo 20 días después de la fecha de la venta, Hasta 30 días después de la venta lo debe autorizar el Director de Telemercadeo y En caso de necesitar tiempo adicional se debe solicitar autorización al Director de Cartera.

5.7.4. Políticas al cierre de la venta.

1. Al cierre de la venta se debe reconfirmar pedido (Mencionando productos y fragancias), fechas de pago y dirección de entrega.
2. Se deben comprometer pedidos para entregar en un plazo de 48 horas, sin especificar hora de entrega.

3. Se debe informar al cliente que la llamada está siendo grabada y monitoreada para garantizar la calidad en el servicio.
4. Es obligación de la Asesora de Ventas siempre informar al cliente leer en la etiqueta las instrucciones y advertencias de uso antes de utilizar el producto y después de utilizarlo, sugerir destruir el envase y etiqueta por seguridad.
5. Se debe informar al cliente que solo puede realizar abonos exigiendo el recibo de caja con el respectivo logo de la empresa y conservarlos para futuras reclamaciones.

5.7.5. Políticas de entrega de muestras pap:

1. Entregar muestra solo en Hogares.
2. Solo una muestra por casa o nomenclatura
3. Solo entregar una muestra por teléfono fijo
4. No entregar en empresas, restaurantes, cafeterías o tiendas
5. No entregar en casas muy humildes (bareque, tabla, invasiones)
6. Es indispensable la firma del cliente al momento de la entrega del obsequio.
7. Solo se puede hacer firmar al cliente la planilla entregada por la empresa.
8. Solo entregar a personas mayores de edad que sean conscientes de lo que reciben y firman.
9. No entregar a peatones ni a transeúntes
10. Se debe ingresar datos completos - nombre y apellido
11. El barrio no puede faltar en la planilla
12. Si a la persona que se le entrega la muestra dice ser cliente nuestro igual se le solicitan todos los datos de la planilla, con el fin de actualizar datos.
13. Las planillas deben ser diligenciadas completamente con letra legible.

14. Todas las planillas deben tener un consecutivo diferente.
15. No se debe entregar muestras en zonas peligrosas, zonas fuera del perímetro urbano o fuera de cobertura de la empresa (se deben revisar zonas a visitar previamente con el Director de Telemercadeo, El Auxiliar de Despachos y el Auxiliar de Cartera).
16. No se puede vender o negociar las muestras.

5.8. Diseño de políticas de cartera.

Para el buen desempeño del departamento de Cartera y generar garantías para una recuperación de cartera y saneamiento de las finanzas de la empresa, se construyen unas políticas que permitan una gestión de cobro más efectiva, que de la mano con las políticas de ventas pueden minimizar el riesgo porcentual de pérdida de dinero a través de la financiación del producto de la empresa, clientes morosos o fraudes.

Las políticas propuestas para este departamento son las siguientes:

1. Diligenciar todos los campos del recibo de caja en presencia del cliente, identificar si es abono o cancelación y firma de quien hace el cobro.
2. Los Cobradores no pueden recibir dinero a un cliente sin diligenciar y entregar original de recibo de pago, conservando la copia para ser entregada a la empresa.
3. Garantizar que la copia del recibo de caja tenga la misma información del original que se encuentra en poder del cliente. No se admiten recibos con enmendaduras ni tachones.
4. Garantizar que al momento de diligenciar cada recibo de pago se lleve de forma consecutiva.
5. Entregar completo la devuelta al cliente.

6. Entregar a la asistente administrativa y contable la gestión del día anterior sumada, que el dinero y/o consignación estén completos, con los billetes firmados, el valor recaudado deberá estar escrito al respaldo del último recibo de caja cuadrado, los recibos en orden consecutivo.
7. En caso de incapacidad del cobrador, deberá hacer llegar a primera hora la gestión del día anterior en las condiciones del punto 6.
8. Se debe consignar diariamente las veces que sean necesarias, garantizando no portar más de quinientos mil pesos en efectivo.
9. Se debe presentar siempre el carnet para que sean cargados y descargados, tanto los recibos como las facturas.
10. Es obligación de los cobradores traer todas las facturas completas para entregar a la Coordinadora de Cartera debe pasar las facturas organizadas por Abonados, Cancelados, Cambio de Fecha, Siguiendo día y problemas de cobro.
11. Gestionar las facturas morosas que se encuentran en la Zona que se les ha asignado.
12. Cuando el cliente solicite un cambio de fecha, en caso de otorgarse, deberá negociar que dicho pago se realice dentro del mismo mes.
13. El auxiliar de cobranzas debe garantizar a la empresa la visita del 100% de las facturas entregadas diariamente.
14. El Coordinador de Cartera deberá garantizar que cada una de las facturas programadas diariamente deben ser gestionadas y visitadas.
15. El Coordinador de Cartera debe recibir las facturas a los cobradores, garantizando que ellos queden con cero facturas en el sistema cargadas a su nombre.
16. Se debe garantizar al menos una auditoría al mes a las facturas que se encuentran en poder del departamento de cartera.

17. Se debe garantizar auditorias frecuentes a la gestión de cada uno de los cobradores.
18. Los cobradores no pueden disponer del dinero de las facturas entregadas para gastos personales.
19. Traer pedidos a la asesora de su zona.
20. Hacer cumplir la condición de entrega, de lo contrario no se puede entregar pedido al cliente.
21. Entregar los pedidos dentro de las 24 horas contadas a partir de expedida la factura.
22. No entregar al cliente pedidos incompletos.
23. Tener vigente la documentación de los vehículos en que realiza la actividad contratada.
24. Realizar cambios y obsequios a los clientes.
25. Mantener en buen estado técnico mecánico y de aseo el vehículo en que desarrolla la actividad contratada.
26. Portar siempre el uniforme de la empresa y mantener una adecuada presentación personal.
27. Prestar un excelente servicio al cliente, recepcionando sus quejas e inquietudes, manteniendo relaciones respetuosas y cordiales.
28. Remitir al jefe inmediato o ingresar al sistema Fullcontrol las quejas presentada por los clientes, de acuerdo al procedimiento establecido.
29. Convencer al cliente al momento en que manifieste inconformidad, intención de No compra o intente realizar una devolución de productos.
30. Solicitar autorización al jefe inmediato al momento de entregar un pedido en una zona que considere peligrosa o de alto riesgo para la empresa y su personal.
31. No entregar pedidos con personal o lugares no autorizados por el cliente.

32. Siempre exigir como firma el nombre legible de la persona que recibe y su identificación en la factura al momento de la entrega.
33. Cualquier manipulación o adulteración de la información de la base de datos que no haya sido suministrada por el cliente y verificada por la vendedora es considerada una FALTA GRAVE.
34. Queda prohibido ingresar como número de teléfono fijo los primeros dígitos del número celular o números incompletos, así mismo no está permitido que el número telefónico de la referencia sea el mismo número del cliente.
35. No llamar a los clientes por fuera de Full Control, se debe garantizar que todas las llamadas queden grabadas en Full Control.
36. Actualizar número de teléfono fijo y celular del cliente en el último recibo de cobro.
37. Se debe garantizar que todos los pedidos pendientes por autorizar queden aprobados o rechazados antes de que inicie el proceso de alistamiento del día siguiente.

5.8. Proyecciones

De acuerdo con el proyecto de grado, se plantea que, con las propuestas realizadas, las estrategias planteadas, se realice un análisis y proyección de estados financieros de la empresa Gelsa Representaciones S.A.S. con los ajustes realizados, permitiendo que se evalúe si la propuesta genera los rendimientos esperados.

Para este análisis se utilizó una plataforma en Excel a la que se le cargó la información de productos, precios, e inventarios actuales de Gelsa Representaciones S.A.S., y se proyectaron las inversiones en la nueva plataforma administrativa, una campaña publicitaria del recorrido por la ciudad realizando la entrega de muestras de producto.

5.8.1 Proyecciones de ventas.

Tabla 11. Ventas Proyectadas 2016-2020

Producto	2016	2017	2018	2019	2020
Jabón líquido Fullimp amt * 500 ml	20.535.000	23.071.073	25.920.350	29.121.513	32.718.020
Jabón líquido Fullimp * 1000 ml	103.470.000	116.248.545	130.605.240	146.734.987	164.856.758
Jabón líquido Fullimp amt * 3950 ml	60.346.000	67.798.731	76.171.874	85.579.101	96.148.120
Ambientador Fullimp amt * 500 ml	41.684.000	46.831.974	52.615.723	59.113.765	66.414.314
Ambientador Fullimp amt * 1000 ml	44.046.000	49.485.681	55.597.163	62.463.412	70.177.644
Ambientador Fullimp amt * 3950 ml	45.360.000	50.961.960	57.255.762	64.326.849	72.271.214
Quitagrasa multiusos Fullimp * 1000 ml	145.420.000	163.379.370	183.556.722	206.225.977	231.694.886
Quitagrasa multiusos Fullimp * 3950 ml	77.558.000	87.136.413	97.897.760	109.988.133	123.571.668
Desengrasante industrial Fullimp * 1000 ml	13.176.000	14.803.236	16.631.436	18.685.418	20.993.067
Desengrasante industrial Fullimp * 3950 ml	15.606.000	17.533.341	19.698.709	22.131.499	24.864.739
Desmanchador de pisos Fullimp * 1000 ml	29.760.000	33.435.360	37.564.627	42.203.858	47.416.035
Desmanchador de pisos Fullimp * 3950 ml	22.022.000	24.741.717	27.797.319	31.230.288	35.087.229
Blanqueador desinfectante Fullimp * 3950 ml	123.728.000	139.008.408	156.175.946	175.463.676	197.133.440
Blanqueador desinfectante Fullimp * 19000 ml	23.555.000	26.464.043	29.732.352	33.404.297	37.529.728
Limpia vidrios Fullimp * 1000 ml vinagre – limón	24.948.000	28.029.078	31.490.669	35.379.767	39.749.168
Detergente liquido amt x1000 ml	20.625.000	23.172.188	26.033.953	29.249.146	32.861.415

Producto	2016	2017	2018	2019	2020
Detergente liquido Fullimp * 3950 ml	76.560.000	86.015.160	96.638.032	108.572.829	121.981.574
Repellimp Fullimp * 1000 ml	29.550.000	33.199.425	37.299.554	41.906.049	47.081.446
Ropa color Fullimp * 1000 ml	74.256.000	83.426.616	93.729.803	105.305.434	118.310.655
Ropa color *3950	28.400.000	31.907.400	35.847.964	40.275.187	45.249.173
Lavaplatos liq. Fullimp amt * 1000 ml naranja – mandarina	81.580.000	91.655.130	102.974.539	115.691.894	129.979.843
Lavaplatos liq. Fullimp amt * 3950 ml naranja – mandarina	49.920.000	56.085.120	63.011.632	70.793.569	79.536.575
Shampoo para muebles Fullimp * 1000 ml bouquet	17.880.000	20.088.180	22.569.070	25.356.350	28.487.860
Ambientador de aire Fullimp amt * 1000 ml	83.061.000	93.319.034	104.843.934	117.792.160	132.339.492
Suavizante de ropa formula mejorada Fullimp amt x1000ml	79.506.000	89.324.991	100.356.627	112.750.671	126.675.379
Suavizante de ropa formula mejorada Fullimp amt x 3950 ml	49.329.000	55.421.132	62.265.641	69.955.448	78.594.946
Cera liquida autobrillante Fullimp amt * 1000 ml vainilla	7.791.000	8.753.189	9.834.207	11.048.732	12.413.250
Cera liquida autobrillante Fullimp amt * 3950 ml vainilla	20.118.000	22.602.573	25.393.991	28.530.149	32.053.622
Plancha fácil Fullimp x 1000ml flores de algodón	5.770.000	6.482.595	7.283.195	8.182.670	9.193.230
Limpiador 3 en1 Fullimp amt x 1000 abrazo de mamá	63.098.000	70.890.603	79.645.592	89.481.823	100.532.828
Limpiador 3 en1 Fullimp amt x 3950 ml verde amazonas	29.190.000	32.794.965	36.845.143	41.395.518	46.507.865
Perfume para telas Fullimp amt x500 ml jardín de violetas	92.940.000	104.418.090	117.313.724	131.801.969	148.079.512
Perfume para telas Fullimp x 1000 ml flores de algodón	18.846.000	21.173.481	23.788.406	26.726.274	30.026.969

Se presupuesta un crecimiento inicial del 7% en las ventas durante todo el período de evaluación.

5.8.2 Estado de resultados

Tabla 12. Estado de resultados proyectados

Concepto	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	1.619.634.000	1.819.658.799	2.044.386.661	2.296.868.413	2.580.531.662
Costos	335.147.533	376.502.396	422.962.793	475.159.166	533.799.814
Utilidad Bruta	1.284.486.467	1.443.156.403	1.621.423.868	1.821.709.247	2.046.731.848
Gastos operativos	911.745.683	1.012.004.496	1.063.283.674	1.117.258.078	1.174.078.679
Utilidad antes impuestos e intereses	372.740.784	431.151.906	558.140.193	704.451.170	872.653.169
Ingresos financieros	0	19.598.757	34.175.267	53.899.820	78.921.917
Utilidad antes de impuestos	372.740.784	450.750.663	592.315.460	758.350.990	951.575.086
Impuestos	123.004.459	148.747.719	195.464.102	250.255.827	314.019.778
Utilidad neta	249.736.326	302.002.944	396.851.358	508.095.163	637.555.307

La propuesta que presenta la administración actual muestra cambios de crecimiento positivos en el estado de resultados desde el primer año de su aplicación y se refleja en su proyección para los años siguientes.

Debe aclararse que los gastos operativos se incrementan de manera sustancial, dado que, dentro del esquema de organigrama, se establecen nuevos cargos con asignaciones salariales que aumentan dicho rubro, sin embargo, dichos emolumentos tienen una relación

directamente proporcional con las ventas, es decir, dichos salarios tienen una condición de tipo variable y otra fija, como son las bonificaciones por cumplimiento de metas.

Aunque sus gastos operativos son altos por el tipo de negocio, es decir, se plantea una estructura de venta personalizada al cliente, una fuerza de ventas constante con bonificación por cumplimiento de ventas, igualmente, se suman los gastos frente al servicios domiciliarios que plantea el esquema de negocio, ya que el plus de este modelo de mercadeo implica que se realice una atención muy directa al nicho de mercado, y este esquema plantea unos resultados de forma clara y positiva una utilidad neta anual para la empresa

Igualmente aunque las proyecciones tanto de gastos operativos incrementa, se debe tener en cuenta que existen unos costos fijos que permanecen estáticos aunque las ventas se incrementen, esto permite que la rentabilidad sea mucho mayor. Igualmente este modelo y organización interna, está permitiendo un crecimiento de tipo regional y nacional, de tal manera que se pueda realizar una expansión de mercados con una claridad y estandarización en procesos.

5.8.3 Balance General

Tabla 13. Balance General Proyectado

Activos corrientes	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Caja	70.000.000	70.000.000	70.000.000	70.000.000	70.000.000	70.000.000
Ventas	80.760.785	435.527.933	759.450.367	1.197.773.788	1.753.820.368	2.446.506.228
Deudores (cuentas por cobrar)	114.724.075	134.969.500	151.638.233	170.365.555	191.405.701	215.044.305
Inventarios	67.484.750	13.944.154	15.666.257	17.601.039	19.774.768	22.216.951
Total activo corriente	332.969.610	654.441.587	996.754.857	1.455.740.382	2.035.000.837	2.753.767.484
Activos de largo plazo						
Muebles y enseres	38.393.266	38.393.266	38.393.266	38.393.266	38.393.266	38.393.266
Depreciación acumulada	0	(7.678.653)	(15.357.307)	(23.035.960)	(30.714.613)	(38.393.266)
Total activos no corrientes	38.393.266	30.714.613	23.035.960	15.357.307	7.678.653	0
Total activos	371.362.876	685.156.200	1.019.790.817	1.471.097.689	2.042.679.490	2.753.767.484

<u>Pasivos corrientes</u>						
Proveedores	0	55.776.615	62.665.027	70.404.157	79.099.071	88.867.806
Impuesto por pagar		123.004.459	148.747.719	195.464.102	250.255.827	314.019.778
Total pasivos corrientes	0	178.781.074	211.412.745	265.868.259	329.354.897	402.887.584
<u>Pasivos no corrientes</u>						
Obligac. financieras no corrientes	106.638.801	106.638.801	106.638.801	106.638.801	106.638.801	106.638.801
Total pasivos no corrientes	106.638.801	106.638.801	106.638.801	106.638.801	106.638.801	106.638.801
Total pasivos	106.638.801	285.419.875	318.051.547	372.507.060	435.993.699	509.526.385
<u>Patrimonio</u>						
Capital	150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000
Reserva Legal	0	0	24.973.633	55.173.927	94.859.063	145.668.579
Utilidades retenidas	0	0	224.762.693	496.565.343	853.731.565	1.311.017.213
Utilidad del periodo	0	249.736.326	302.002.944	396.851.358	508.095.163	637.555.307
Total patrimonio	150.000.000	399.736.326	701.739.270	1.098.590.628	1.606.685.792	2.244.241.099
Total pasivo y patrimonio	256.638.801	685.156.200	1.019.790.817	1.471.097.689	2.042.679.490	2.753.767.484

5.8.4 Flujo de caja.

Tabla 14. Flujo de caja proyectado

Concepto	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	1.619.634.000	1.819.658.799	2.044.386.661	2.296.868.413	2.580.531.662
Costos	335.147.533	376.502.396	422.962.793	475.159.166	533.799.814
Gastos operativos	911.745.683	1.012.004.496	1.063.283.674	1.117.258.078	1.174.078.679
Utilidad operativa	372.740.784	431.151.906	558.140.193	704.451.170	872.653.169
Impuesto de renta operativo	123.004.459	142.280.129	184.186.264	232.468.886	287.975.546
Beneficio fiscal financiero	0	6.467.590	11.277.838	17.786.941	26.044.232
Utilidad operativa después de impuestos	249.736.326	282.404.187	362.676.092	454.195.343	558.633.391
Depreciación y amortización	7.678.653	7.678.653	7.678.653	7.678.653	7.678.653

Flujo de caja bruto operativo		257.414.979	290.082.841	370.354.745	461.873.996	566.312.044
TIR DEL PROYECTO	113,76%					
VPN DEL PROYECTO	1.168.612.540					
Flujo de caja libre del inversionista		257.414.979	290.082.841	370.354.745	461.873.996	566.312.044
TIR DEL INVERSIONISTA	187,34%					
VPN	1.168.568.196					

Del flujo de cada proyectado, se puede decir que con la reestructuración planteada se alcanza una utilidad operativa a partir del año uno de implementación, lo que demuestra una gran sensibilidad del modelo aplicado.

La TIR calculada del proyecto es del 113.76%, de este se puede decir que las ventas son sensibles al modelo y permite soportar la operación cubriendo los gastos generados por la misma dejando un flujo de caja operativo importante lo que permite que sus inventarios no se tengan que realizar para cubrir el pasivo en un escenario pesimista.

Si se analiza que la TIR esperada de los inversionistas sin calcular la aplicación del modelo es del 12% frente a la obtenida en el flujo de caja proyectado se puede determinar que se vuelve un caso de éxito para replicar en las otras regionales de la empresa permitiendo maximizar aún más las utilidades en conjunto de la empresa.

5.8.5 Indicadores Financieros

Los indicadores financieros que se calcularon para este proyecto fueron: Los indicadores de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y generadores de valor, a continuación se presentan por cada tipo.

Tabla 15. Indicadores de liquidez

LIQUIDEZ	FORMULA DE	2016	2017	2018	2019	2020
	CALCULO					
Razón corriente	<u>Activo corriente</u>					
	Pasivo corriente	3,66	4,71	5,48	6,18	6,84
Solidez	<u>Activo total</u>					
	Pasivo total	2,40	3,21	3,95	4,69	5,40
Capital de trabajo	Activo cte - pasivo cte	475.660.514	785.342.111	1.189.872.123	1.705.645.940	2.350.879.900

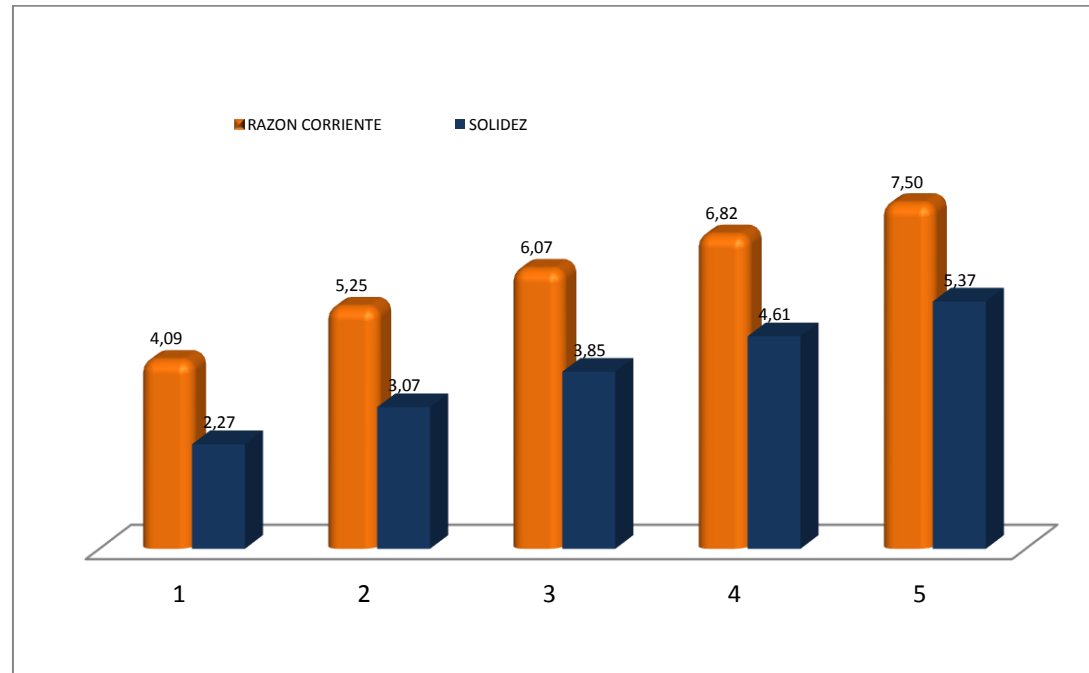


Gráfico 14. Indicadores de liquidez

En el 2016 el indicador lo que muestra es que por cada peso comprometido en su pasivo corriente gelsa cuenta con 3,66 pesos para respaldar en su activo corriente en el corto plazo. Se evidencia el incremento del respaldo en los años siguientes con un apoyo de 4,71 pesos por cada peso adeudado en el 2017; 5,48 pesos de respaldo en el año 2018; 6,18 pesos en el 2019 y 6,84 pesos en el 2020.

Lo importante a considerar en este indicador es que las variables que lo pueden afectar como los plazos negociados con los acreedores y los concedidos a los clientes están controlados por la empresa y no son sensibles a cambios estacionales o importación

(USD) que serían dos de las variables más importantes y que afectarían de forma considerable el activo corriente y el pasivo corriente, ya que afectan de forma directa los ingresos y los proveedores de la empresa comprometiendo pagos y tiempos de pago pactados.

El concepto de negocio, la política de cartera y de inventarios permite que el factor precio final de colocación no se vea afectado ya que en este proceso se obtiene el 100% del canal de intermediación lo que incrementa la utilidad y asegura la recuperación del 100% de la cartera lo que a su vez evita que la cartera se castigue registrando pérdidas en el ejercicio..

El indicador de solidez muestra que el activo total cubre 2,40 pesos a cada peso del total del pasivo.

Lo anterior permite que la empresa continúe con su operación después de haber cubierto la deuda y que le quede 1,40 pesos para apoyar el funcionamiento. Lo anterior para el año 2016 y así para los años siguientes

El capital de trabajo muestra que una vez cancelados los pasivos corrientes le quedan a la empresa en calidad de fondos permanentes, 475.660.514 en el año 2016 para atender las necesidades de la operación normal de la Empresa en marcha. Así mismo para el año 2017 le queda libre a la empresa 785.342.111.

En el año 2018 el flujo libre es de 1.189.872.123 y finalmente para el año 2020 es de 2.350.879.900

Este indicador depende de la operación de la empresa y se ratifica con las ventas proyectadas que es finalmente lo que permite que se de este resultado.

Tabla 16. Indicadores de rentabilidad

INDICADORES DE RENTABILIDAD	FORMULA DE CALCULO	2013	2014	2015	2016	2017
Margen bruto	$\frac{\text{Resultado bruto}}{\text{Ventas}}$	79,31%	79,31%	79,31%	79,31%	79,31%
Margen operacional	$\frac{\text{Resultado operacional}}{\text{Ventas}}$	23,01%	23,69%	27,30%	30,67%	33,82%
Margen neto de utilidad	$\frac{\text{Resultado del ejercicio}}{\text{Ventas}}$	15,42%	16,71%	19,52%	22,23%	24,82%
Rendimiento del patrimonio	$\frac{\text{Resultado del ejercicio}}{\text{Patrimonio}}$	66,20%	44,22%	36,17%	31,24%	27,87%
Rendimiento del activo	$\frac{\text{Resultado del ejercicio}}{\text{Activo total}}$	93,79%	44,34%	38,23%	33,62%	30,27%

Fuente: Trabajo propio

De este indicador se puede inferir que para el año 2016, la utilidad bruta obtenida después de cubrir los costos de ventas fue de 79,31 y se mantiene para los años siguientes hasta el año 2020 último año de proyección.

Aunque se registra un incremento en los costos de las ventas en los años 2017, 2018, 2019, y 2020 el indicador no se ve afectado por estos cambios y logra mantenerse sin cambios sustanciales.

Se puede observar que la empresa genero una utilidad operacional del 23% para el año 2016 y del 23,69% para el año 2017.

Para los años 2019 y 2020 se registra un incremento de 3 puntos en los dos años, lo anterior se basa en el incremento que se dio en las ventas lo cual fue sustancial y aunque también se registró un incremento del costo de ventas este último no afecto la utilidad operacional.

El margen operacional está entre el 18,14% y el 27,14%. En general todos los indicadores de rentabilidad son positivos.

Las ventas de la empresa para el año 2016 generaron un 15,42% de rentabilidad con una proyección del 7% sobre la operación y se evidencia un incremento de dos puntos porcentuales sobre la utilidad inicial para los años siguientes.

Cabe anotar que el incremento en las ventas ha sido suficiente para soportar los costos operativos que se generan a partir del desarrollo de la misma.

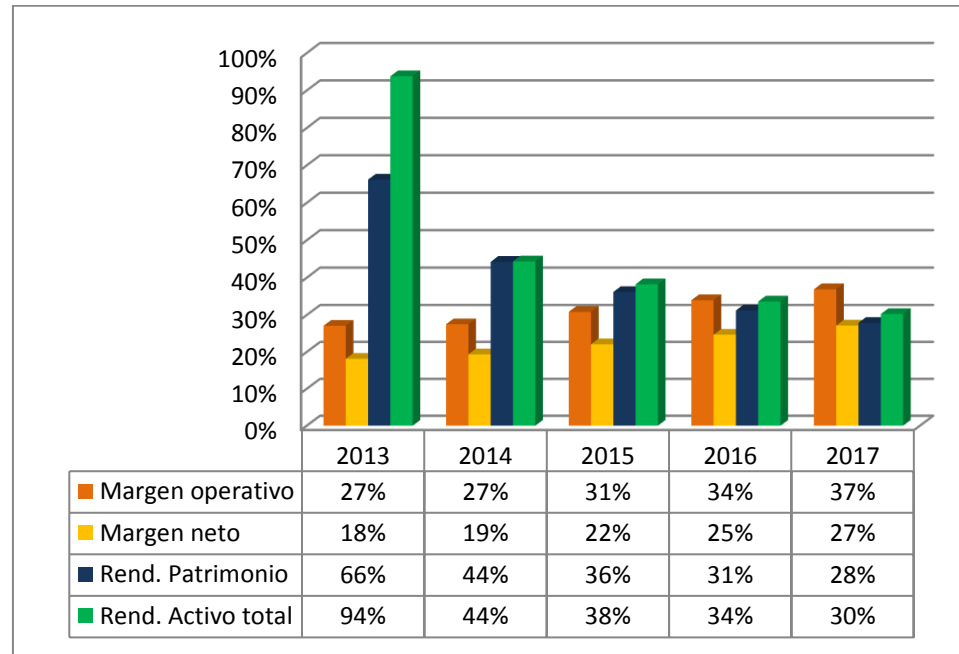


Gráfico 15. Indicadores de rentabilidad

Tabla 17. Indicadores de endeudamiento

Endeudamiento	Formula de calculo	2016	2017	2018	2019	2020
	<u>Pasivo total</u>					
Índice de endeudamiento	Activo total	44,07%	32,52%	26,00%	21,67%	18,61%
	<u>Pasivo corriente</u>					
Endeudamiento a corto plazo	Pasivo total (o activo total)	53,34%	57,45%	62,75%	67,46%	71,61%
	<u>Patrimonio</u>					
Patrimonio a pasivos	Pasivo total	1,27	2,07	2,85	3,61	4,37

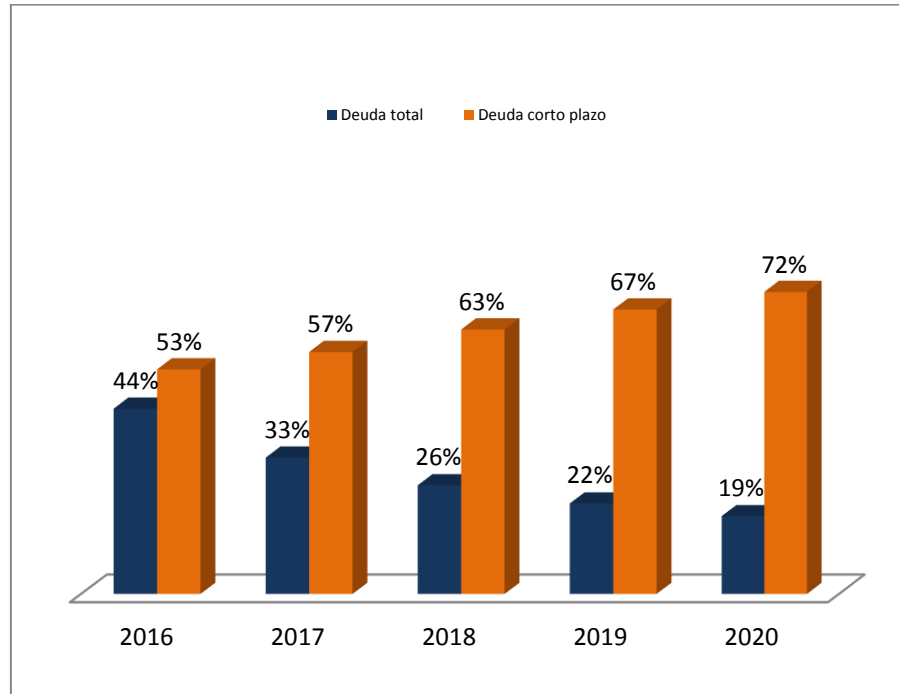


Gráfico 16. Indicadores de endeudamiento

En el primer año de estudio el índice es del 44% aproximadamente, es decir que se debe casi la mitad de la empresa a socios y deudores externos, pero este índice cae al 19,% para el 2020, lo que indica que los activos empiezan a crecer con respecto a los pasivos.

Por el contrario el pasivo de corto plaza inicia en el 53% y termina en el 72% y el patrimonio está constituido por pasivos en tan sólo en un 1,27% en el 2016 v llega al 4.37% en el 2020.

Tabla 18. Indicadores de Generación de Valor

Indicadores de valor	Formula de calculo	2016	2017	2018	2019	2020
KTNO	$C \times C + \text{Inventarios} - C \times P$	39.596.443	44.486.603	49.980.699	56.153.315	63.088.250
PKT	$\frac{\text{KTNO}}{\text{INGRESOS}}$	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%
ROA (Rendimiento activo)	$\frac{\text{UAI}}{\text{ACTIVOS NETOS OPERATIVOS}}$	390,93%	436,69%	533,71%	633,72%	734,14%
ROI (Rendimiento Patrimonio)	$\frac{\text{UAI}}{\text{PATRIMONIO}}$	98,80%	66,01%	53,98%	46,63%	41,60%
Margen EBITDA	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{INGRESOS}}$	27,07%	27,48%	30,84%	33,98%	36,91%
Palanca de Crecimiento	$\text{MARGEN EBITDA} / \text{PKT}$	9,41	9,69	11,17	12,55	13,83
Costo Promedio Ponderado		9,54%	10,00%	10,21%	10,37%	10,49%
RAN	$\frac{\text{UODI}}{\text{Activos Operación}}$	261,92%	292,58%	357,59%	424,59%	491,87%
EVA	$\text{UODI} - \text{Activos} \times \text{CK}$	283.034.077	323.614.385	410.394.435	510.141.587	624.540.507
EVA	$\text{ACTIVOS} \times (\text{RAN} - \text{CK})$	283.034.077	323.614.385	410.394.435	510.141.587	624.540.507
EVA						430.344.998
% EVA	$\text{EVA} / \text{VENTAS}$	17,48%	17,78%	20,07%	22,21%	24,20%
						20,35%

KTNO (Capital de Trabajo Neto Operativo)= Este indicador indica que Gelsa, posee la liquidez necesaria para atender sus pasivos.

PKT: Productividad del Capital del Trabajo: Gelsa, debe tener 2,44 por cada peso de ventas en capital de trabajo neto, para sostener la operación

ROA (Rendimiento del activo): Los activos tienen rendimientos superiores al 390% durante todo el tiempo de análisis.

En general el proyecto genera valor para la empresa durante todo el período de análisis.

5.8.6 Evaluación escenario pesimista y optimista

En el escenario normal, se supone un incremento en las ventas del 7% durante todo el período de análisis, para el escenario pesimista, se propone que sólo se logre crecer en un 3% las ventas, dejando las demás variables iguales.

Tabla 19. Escenario pesimista

Concepto	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	1.619.634.000	1.751.634.171	1.894.392.356	2.048.785.333	2.215.761.338
Costos	335.147.533	362.446.690	391.969.959	423.898.569	458.428.513
Utilidad Bruta	1.284.486.467	1.389.187.481	1.502.422.397	1.624.886.764	1.757.332.825
Gastos operativos	846.081.683	943.001.073	990.220.946	1.039.838.793	1.091.977.527
Utilidad antes impuestos e intereses	438.404.784	446.186.408	512.201.451	585.047.971	665.355.298
Gastos financieros	0	0	0	0	0
0Ingresos financieros	0	25.032.298	39.927.148	57.963.821	78.875.926
Utilidad antes de impuestos	438.404.784	471.218.706	552.128.599	643.011.792	744.231.224
Impuestos	144.673.579	155.502.173	182.202.438	212.193.891	245.596.304
Utilidad neta	293.731.206	315.716.533	369.926.161	430.817.901	498.634.920

En este escenario en el año dos evaluado, es decir, en 2017, la utilidad es de 315.716.533, mucho menor que la del escenario normal que es de 351.838.041, pero aun así la empresa sigue obteniendo utilidades. Esto indica que el proyecto resiste una disminución de más de 4 puntos en las ventas, pero sigue siendo rentable. En el escenario optimista, se supone que el proyecto obtenga una venta superior llegando al 10%, es decir, un 3% más que el escenario normal.

Tabla 20. Escenario optimista

Concepto	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	1.619.634.000	1.870.677.270	2.160.632.247	2.495.530.245	2.882.337.433
Costos	335.147.533	387.044.177	446.982.239	516.208.012	596.160.956
Utilidad Bruta	1.284.486.467	1.483.633.093	1.713.650.008	1.979.322.233	2.286.176.477
Gastos operativos	846.081.683	943.099.463	991.393.340	1.042.337.950	1.096.102.416
Utilidad antes impuestos e intereses	438.404.784	540.533.630	722.256.668	936.984.284	1.190.074.061
Gastos financieros	0	0	0	0	0
Ingresos financieros	0	25.032.298	44.041.807	70.153.130	104.071.883
Utilidad antes de impuestos	438.404.784	565.565.928	766.298.476	1.007.137.414	1.294.145.945
Impuestos	144.673.579	186.636.756	252.878.497	332.355.347	427.068.162
Utilidad neta	293.731.206	378.929.172	513.419.979	674.782.067	867.077.783

Fuente: Trabajo propio

Por el contrario en este escenario a partir del año dos la utilidad pasa de 351.838.041 a 378'929.172 es decir, aumenta en \$27'091.131, y sigue creciendo a lo largo de los tres años restantes del proyecto.

CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

El presente trabajo de grado presentó grandes cambios en la estructura administrativa de la empresa, siendo estos:

- Diseño de un nuevo organigrama administrativo, en el cual se propone la creación de nuevos cargos tales como oficina de recursos humanos, una supernumeraria, la Coordinación de Telemercadeo, cada uno con la separación de rangos de las vendedoras de acuerdo con el tipo de cliente vendedor Senior, vendedor sin comprar y promotoras de ventas; también se crea la auxiliar de cartera; todo con el fin de especializar cada uno de los cargos y asignar funciones específicas que generen control y auditoría a cada una de las actividades y personal a su cargo.
- Se eliminó el coordinador de bodega cambiando a un cargo denominado operador logístico, cuyo objetivo es el de manejar los despachadores.
- Se evidenció que el gerente al estar a cargo del departamento de telemercadeo genera un conflicto de intereses, ya que, no establece neutralidad entre el departamento de cartera y el de ventas; es decir, en el afán de incrementar ventas se vio afectada la cartera al no desligarse las decisiones de gerencia de cada uno de los departamentos y no generar políticas claras para contener una cartera sana.
- Se evidenció que el departamento de cartera debía tener un cargo adicional denominado auxiliar de cartera, cargo que permite contribuir a la gestión de cobro del departamento.
- Se diseñaron los manuales de funciones para cada uno de los cargos de la empresa, buscando que estas cumplan con su razón de ser, y que ayuden al cumplimiento de la misión. Cada cargo contiene: las funciones, responsabilidades frente a información,

documentos, propiedad, planta y equipo, la capacidad para tomar decisiones y los límites. De tal manera que permita una carta de navegación clara de cada uno de los integrantes de la empresa Gelsa Representaciones S.A.S., dado que en las entrevistas se pudo vislumbrar que no existía claridad en sus funciones, lo hacían de manera automática y como les había sido enseñado en su inducción.

- Se estructuraron perfiles de los cargos antiguos y nuevos, para determinar la unidad funcional a la que pertenece, el cargo al que reporta, el tipo de cargo si es administrativo u operativo, los requisitos mínimos educación formal que se requieren para desempeñar el cargo, los conocimientos básicos y la experiencia laboral, buscando que exista un criterio mínimo de selección en la empresa para futuras vacantes y que dichas elecciones cumplan con el objetivo de elegir la persona con las competencias óptimas que le permita cumplir con sus funciones de manera eficiente.
- Se planteó la visión, con un horizonte al 2022, y la misión desde la comercialización de productos de aseo para el hogar, y cuidado personal; los valores de la empresa son sentido de pertenencia, actitud de servicio e integridad, los cuales se hacen presentes en las labores diarias de todo el personal. Esto con el fin de generar un Norte claro para cada uno de los empleados de la empresa y Gerencia, de tal manera que cada una de las estrategias planteadas deben ser coherentes con esta Visión de empresa programado.
- Se estructuraron los procesos y procedimientos de los departamentos de telemercadeo, logística y cartera de la empresa Gelsa Representaciones S.A.S., entendiendo que de la estandarización de los mismos, se puede generar éxito en la aplicación de las estrategias planteadas, adicionalmente, dichos documentos permiten generar estabilidad de la

información de la empresa y de los cargos asignados, que se minimicen los errores en el desarrollo de las actividades y marquen parámetros claros al personal.

- El desarrollo de los procesos y procedimientos evidenció la correlación y la conexión sucesivos entre los tres departamentos, en el área de telemercadeo se realizan las llamadas y se vende, se pasan las ventas a logística para que separe los pedidos y realice la entrega y entrega las facturas de venta a cartera para que haga el recaudo, sin importar si la venta es a crédito o de contado; de tal manera que de la sincronía de cada uno y el trabajo armónico depende el éxito de las estrategias planteadas, dado que las ventas dependen de una buena entrega para que el cliente se sienta satisfecho, de la entrega a tiempo y en las zonas permitidas depende el buen recaudo y fidelización de clientes y del cobro oportuno depende que el cliente siga comprando.
- Se propusieron cinco estrategias, cuatro dirigidas al departamento de telemercadeo, las cuales buscan incrementar la base de datos con la captura de clientes nuevos y la actualización de datos de clientes que no están ubicables, estrategias de fidelización del mercado cautivo, la recuperación de clientes que aunque son ubicables no han vuelto a comprar y la estrategia de expansión a nuevos mercados, sugiriendo Santa Rosa, Cartago y Armenia como posibles plazas, entendiéndose esta expansión coordinada desde la ciudad de Pereira pero con centro logístico de distribución y cobro en dichas ciudades.
- Se plantea una quinta estrategia que pretende la creación de un programa de acumulación de puntos por compras y pagos oportunos, de esta manera se fideliza los clientes actuales y se incentiva el pronto pago para beneficiar a cartera en el recaudo.
- Se diseñó una política de ventas para permitir que se hagan ventas de calidad, es decir, condiciones muy claras de ventas que permita uniformidad en la venta para el

departamento y que vaya de la mano con las políticas de cartera, ya que se evidenció a lo largo de la investigación que el recaudo de cartera depende de una manera directa de la manera en que la vendedora expone las condiciones de producto, asesore el cliente y procure una información fidedigna tanto personal como de ubicación del mismo.

- La política de cartera de la empresa Gelsa Representaciones S.A.S., pretende establecer condiciones claras para cobradores, auxiliares y coordinador de cartera, condiciones de cobro, uso de las herramientas brindadas por la empresa, de tal manera que minimice los errores y reduzca considerablemente la cartera morosa permitiendo el cumplimiento de los presupuestos planteados por la administración.
- Se realizó el análisis financiero para un escenario normal, proponiendo como venta un incremento en el 7% anual, y los precios con el IPC, desarrollando todos los estados financieros, los indicadores de rentabilidad, liquidez, y generación de valor, encontrando que se genera utilidad en todo el período de análisis, la TIR en este escenario fue del 107,44%.
- Se evaluó un escenario pesimista en el cual se supone un incremento en las ventas de tan solo el 3% y a pesar de ello se obtiene utilidad en todo el período de estudio y una TIR del 97,17%.
- El escenario optimista se propuso con un incremento en las ventas del 10% anual para los cinco años de estudio, obtenido utilidad en todo el período y una TIR del 114,55%.

6.2. Recomendaciones

Se recomienda a la empresa Gelsa Representaciones S.A.S., que lleve a la práctica la propuesta de mejoramiento administrativa, toda vez que cubre las áreas de personal, mercadeo y

ventas, proporcionando direccionamiento a la empresa, que le permita realizar a cada cual sus funciones de forma eficiente, ayudando así a alcanzar la visión propuesta.

BIBLIOGRAFÍA

- Adecua. (s.f.). *Casos de Éxito: Soluciones competitivas para las PYMES*. Docplayer.
 Recuperado de docplayer.es/1472023-Casos-de-exito-soluciones-competitivas-para-pymes.html
- Asociación Nacional de Industriales - ANDI. (2015). *Cámara de la industria cosmética y de aseo*. Documento general. Recuperado de
<http://www.andi.com.co/cica/Documents/Documento%20General%20de%20la%20C%203%A1mara%20Ene%202015.pdf>
- Baca, G. (2001). *Evaluación de Proyectos*. 4ª Edición. México.
- Banco Mundial. (2014). *Doing Bussiness. Midiendo Regulaciones para Hacer Negocios*.
 Recuperado de
<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/colombia/sub/pereira>
- Bernal T, C.(2000). *Metodología de la investigación para Administración y Economía*. Bogotá:
 Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Cárdenas, J. H. & Gutiérrez, M. (2001) *Gerencia Financiera*. TM Editores. Edic Uniandes.
 Facultad de Administración. 1ª Ed. Bogotá.
- CEPAL. (2014). *Competitividad de los departamentos de Colombia Escalafón 2012|2013*,
 Recuperado de
<http://www.cepal.org/colombia/noticias/documentosdetrabajo/6/51446/EscalafonColombia.pdf>
- DANE. (2014). *Gran Encuesta Integrada de Hogares*. Recuperado de
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo#2014>

En Colombia. Definición y clasificación de Empresa. Recuperado de

<https://encolombia.com/economia/empresas/definicionyclasificaciondelaempresa/>

Ferre, J. (Junio, 14 de 2009). Las Cinco fuerzas de Porter. Blog spot. Recuperado de

<http://fuerzasdeporter.blogspot.com.co/>

Gamboa, T. Arellano, M. & Nava, Y. (2003). Actores y Fines de las Estrategias Empresariales

Una reflexión desde las pequeñas y medianas empresas. Visión Gerencial, recuperado de

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/view/820/817>

Direccionar. (s.f). Glosario de términos de administración de empresas. Blog Direccionar. Com.

Recuperado de

<http://www.direccionar.com.ar/cursos/mod/glossary/view.php?id=176&mode=letter&hook=Z&sortkey=&sortorder=>

Hernández, K. (2013). Propuesta de guía de administración educacional del ejercicio jurídico de

los estudiantes de derecho de la universidad de Cienfuegos. Cuba. Recuperado de

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1311/1311.pdf>.

Kotler, P. (27 Marzo, 2009). 10 Principios del nuevo marketing. Blog Montese Pañarroya.

Recuperado de <http://www.montsepenarroya.com/philip-kotler-los-10-principios-del-nuevo-marketing/>

Ortiz H. Análisis Financiero Aplicado. 9ª. Edición Universidad Externado de Colombia. Bogotá

1996.

Pereira. (2012). Plan de Desarrollo municipal 2012 - 2015 “Por una Pereira mejor”. Recuperado

de: <http://www.pereiracomovamos.org/es/ipaginas/ver/212/plan-de-desarrollo-de-pereira-2012---2015/>

Procolombia. (s.f). Inversión en el sector Cosméticos y Productos de Aseo en Colombia.

Recuperado de

<http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/cosmeticos-y-productos-de-aseo.html>

Proexport. (2011). Euromonitor internacional. Visitada: Septiembre de 2015 [En línea].

Recuperado de

http://www.procolombia.co/sites/default/files/Relaciones_entre_Colombia_y_Mexico_Turismo.pdf

Sabino, C. (1991). Diccionario de Economía y Finanzas. Ed. Panapo, Caracas, Recuperado de

<http://www.eumed.net/cursecon/dic/T.htm>

Sapag, Ch. & Sapag, R. (1989). Preparación y Evaluación de Proyectos. 2ª Edición. McGraw

Hill. México

Serna, H. (2000). Gerencia Estratégica – Planeación y Gestión Teoría y Metodología. Bogotá:

3R Editores Limitada.

Sena, (s.f). Administración del talento humano. Blog Galeon. Recuperado de:

<http://talentohumanosena.galeon.com/>

Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). *Oferta y demanda*. Recuperado

de:http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/oferta_y_demanda

Torres, A. (1999) Contabilidad de Costo, Análisis para la toma de decisiones. México D.F:

McGraw-Hill Interamericana de México..

Universidad para la Cooperación Internacional UCI. (s.f.). Resumen del libro: Conceptos de

Administración Estratégica de Fred R. David. [En línea]. Recuperado de

<http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD->

[02/UNIDADES_DE_APRENDIZAJE/UNIDAD_1/LECTURAS/Resumen%20Conceptos%20de%20Administraci%C3%B3n%20Estrategica%20David.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES_DE_APRENDIZAJE/UNIDAD_1/LECTURAS/Resumen%20Conceptos%20de%20Administraci%C3%B3n%20Estrategica%20David.pdf)

[s%20de%20Administraci%C3%B3n%20Estrategica%20David.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES_DE_APRENDIZAJE/UNIDAD_1/LECTURAS/Resumen%20Conceptos%20de%20Administraci%C3%B3n%20Estrategica%20David.pdf)