

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE
VENTAS Y CARTERA DE LA EMPRESA REPRESENTACIONES LASTRA
LIMITADA**

**ADRIANA RAMÍREZ RAMÍREZ
ALEJANDRA VICTORIA ARTUNDUAGA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DIVISION DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2006**

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE
VENTAS Y CARTERA DE LA EMPRESA REPRESENTACIONES LASTRA
LIMITADA**

**ADRIANA RAMÍREZ RAMÍREZ
ALEJANDRA VICTORIA ARTUNDUAGA**

Pasantía para optar al Título de Profesional en Mercadeo y Negocios
Internacionales

Director
BORIS FERNANDO CASTRO
Publicista

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DIVISION DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2006**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales.

ALFREDO BELTRAN

Jurado

RODRIGO GONZALEZ

Jurado

Santiago de Cali, 19 de julio de 2006

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	12
1. LA EMPRESA	13
1.1. HISTORIA	13
1.2. MISIÓN	14
1.3. VISIÓN	14
1.4. FICHA TÉCNICA	14
2. OBJETIVOS	15
2.1. OBJETIVO GENERAL	15
2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	15
3. JUSTIFICACIÓN	16
4. ALCANCE	18
5. MARCO DE REFERENCIA	19
5.1. HACIA DÓNDE VAN LAS ORGANIZACIONES MODERNAS	19
5.2. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS	19
5.3. LA PRODUCTIVIDAD EN VENTAS	20
5.4. CARTERA	20
5.5. ¿PORQUÉ ES IMPORTANTE CARTERA?	21
5.6. FACTORES A CONSIDERAR EN CARTERA	21
6. HIPÓTESIS	24
7. DISEÑO METODOLÓGICO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	25
7.1. ANÁLISIS DOFA DE CARTERA Y VENTAS	25
7.1.1. Análisis DOFA de cartera	25
7.1.2. Análisis DOFA de ventas	26
7.2. ACTUALIDAD GENERAL SOBRE CARTERA Y VENTAS	27
7.3. RECURSOS PARA EL MEJORAMIENTO	28
7.4. DIVULGACION DEL MEJORAMIENTO	29
7.5. PROPUESTA PARA MEJORAR EL PROCESO DE COBRANZA	29
7.6. PROPUESTA PARA MEJORAR EL PROCESO DE VENTAS	30
8. SITUACIÓN ACTUAL	31
8.1. PRESUPUESTO Y VOLUMEN DE VENTAS	31
8.2. ESTRUCTURA DE LA FUERZA DE VENTAS	32
8.3. HALLAZGOS RELEVANTES	36
8.3.1. Zonificación	36
8.3.2. Indicadores de gestión	39
9. PLAN DE MEJORAMIENTO DE CARTERA	46
9.1. RECOLECCIÓN DE DATOS PARA ASIGNAR CRÉDITOS	46
9.2. DIAGRAMA DE SOLICITUD DE DOCUMENTOS AL CLIENTE	47
9.3. CLASIFICACIÓN DE LOS CLIENTES	47

9.4.	DÍAS DE ROTACIÓN DE CARTERA	49
9.5.	MEJORAMIENTO DE CLIENTES TIPOS C Y D	49
9.6.	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	50
9.7.	CARTERA VS. VENTAS	52
9.8.	POLÍTICAS Y NORMAS PARA CRÉDITO Y COBRANZA	54
9.8.1.	Pagos de clientes	56
9.8.2.	Facturación	56
9.8.3.	Manejo de cheques	57
9.8.4.	Excepciones de crédito	57
9.8.5.	Manejo de cuentas de difícil cobro	58
9.8.6.	Delegación de autoridad	58
9.8.7.	Control y seguimiento	59
9.8.8.	Indicadores de gestión	60
9.9.	SENSIBILIZACIÓN HACIA EL TRABAJO EN EQUIPO	60
10.	CONCLUSIONES	62
11.	RECOMENDACIONES	63
	BIBLIOGRAFÍA	65

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Presupuesto y ejecución de ventas totales 01.01.2005-31.05.2005 y 01.01.2006-31.05.2006.	31
Figura 2. Presupuesto y ejecución de ventas por vendedor 2006.	31
Figura 3. Estructura organizacional de Representaciones Lastra Limitada.	33
Figura 4. Sectorización de la fuerza de ventas de Representaciones Lastra Limitada en Colombia.	34
Figura 5. Sectorización de Cali por comunas vs. Zonificación Mejorada (zonas nuevas asignadas a los vendedores).	35
Figura 6. Participación de las empresas en el mercado colombiano de productos desechables.	36
Figura 7. Tipificación de los clientes.	37
Figura 8. Eficacia media unitaria de los vendedores 2005-A.	41
Figura 9. Eficacia media unitaria de los vendedores 2005-B.	41
Figura 10. Productividad comercial media unitaria de los Vendedores 2005.	42
Figura 11. Participación de las devoluciones sobre las ventas 2005.	42
Figura 12. Participación de los proveedores principales sobre las ventas.	42
Figura 13. Productos codificados totales vs. Productos vendidos TEKAR SA.	44
Figura 14. Productos codificados totales vs. Productos vendidos CARPAK SA.	44
Figura 15. Productos codificados totales vs. Productos vendidos BARVAL.	44
Figura 16. Productos codificados totales vs. Productos vendidos FAMILIA.	45
Figura 17. Productos codificados totales vs. Productos vendidos PROFORMAS.	45
Figura 18. Clasificación de clientes por condición de pago y crédito asignado.	48

Figura 19. Clasificación de clientes por recuperación de cartera.	48
Figura 20. Participación de las novedades en los recaudos de los clientes tipo D.	50
Figura 21. Participación de las novedades en los recaudos de los clientes tipo D.	50
Figura 22. Clasificación de la cartera.	52
Figura 23. Cumplimiento de cartera 2005.	52
Figura 24. Cumplimientos de cartera 2004 vs. 2005.	53
Figura 25. Ventas 2004 vs. 2005.	53

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Presupuesto para la ejecución del Plan de Mejoramiento de los Departamentos de Cartera y Ventas durante 01.08.2005-31.12.2005.	28
Tabla 2. Mapeo de clientes por comuna y agrupación por volumen de compras durante 2005.	38
Tabla 3. Ventas y comisiones medias mensuales individuales de 10 vendedores durante 2005.	39

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Cronograma para entrega de zonas.	66
Anexo B. Eficiencia del vendedor durante el primer trimestre 2005.	67
Anexo C. Eficiencia del vendedor durante el segundo trimestre 2005.	67
Anexo D. Eficiencia del vendedor durante el tercer trimestre 2005.	68
Anexo E. Eficiencia del vendedor durante el cuarto trimestre 2005.	68
ANEXO F. Ventas detalladas Grupo 1 – Semestre A.	69
ANEXO G. Ventas detalladas Grupo 2 – Semestre A.	70
ANEXO H. Ventas detalladas Grupo 1 – Semestre B.	71
ANEXO I. Ventas detalladas Grupo 2 – Semestre B.	72
ANEXO J. Ventas vs. devoluciones durante 2005.	73
ANEXO K. Venta según proveedor Grupo 1 2005.	74
ANEXO L. venta según proveedor Grupo 2 2005.	75
ANEXO M. Forma para la evaluación en gestión de recaudos plan de mejoramiento de cartera.	76
ANEXO N. Forma para pagaré – cara A.	77
ANEXO O. Forma para pagaré – cara B.	78
ANEXO P. Solicitud de crédito – cara A.	79
ANEXO Q. Solicitud de crédito – cara B.	80
ANEXO R. Diagrama de flujo para planeación de mejoramiento (<u>Flow Chart</u>).	81

RESUMEN

Representaciones Lastra Limitada es una empresa que comercializa y distribuye productos desechables; opera en el suroccidente de Colombia (Valle del Cauca, Cauca y Nariño), y su plaza principal es la ciudad de Cali.

El Objetivo General de este proyecto fue desarrollar un plan de mejoramiento en las áreas de Cartera y Ventas, específicamente sobre lo relacionado con su manejo administrativo, considerando que su función sinérgica fundamental debe incrementar los ingresos seguros de la empresa.

El plan de mejoramiento recomendado para Representaciones Lastra Limitada consiste en:

Área de cartera: Primero documentar a los clientes usuarios de crédito y clasificarlos de acuerdo a sus formas de pago, para identificar los períodos de recaudo; y luego agruparlos estimando el riesgo específico ofrecido por cada usuario. Se aplicarán unas políticas y normas internas de procesos de crédito y cobranza.

Se calculó que el 53 % de la cartera es sana, ratificando sobre la relevancia de ejecutar un plan de mejoramiento de recaudos. También se calculó que el 36 % de clientes compran de contado, el 45 % a 30 días, el 7% a 60 días y el 7 % a 8 días.

Área de Ventas: Las ventas se planificarán sectorizando a la ciudad de Cali por comunas, asignando zonas de trabajo específicas a cada vendedor, acorde con su perfil y su comisión media mensual por ventas durante 2005, para racionalizar sus desplazamientos y el uso del tiempo, optimizando sus rendimientos. Esto facilitará el control ejercido por los directivos de la empresa mediante informes mensuales de gestión por vendedor, en los cuales expondrán sus volúmenes de ventas y observaciones sobre el comportamiento general de los clientes, específicamente sobre lo relacionado con su actitud. Se aplicarán los indicadores mensuales de gestión relacionados a continuación: *Eficacia del Vendedor* (clientes codificados vs. clientes que compran), *Productividad Comercial* (presupuesto de ventas vs. ventas reales), y *Porcentaje de Devoluciones*. Semanalmente cada sábado se ejecutará una sesión de trabajo con los vendedores, donde habrá aclaración de inquietudes y retroalimentación de información.

Se calculó el volumen de ventas por comuna, siendo más altas en las Comunas 3, 10 y 19 por localizarse en zonas con comercio alto. También se calculó la eficacia media por vendedor durante 2005, la que no superó el 60%, debido probablemente a que no atienden con la misma frecuencia al colectivo total de

clientes codificados, enfocándose exclusivamente a visitar a los clientes activos (quienes compran), olvidando a los inactivos (quienes no compran o lo hacen con frecuencia baja).

Este trabajo permitió concluir que Representaciones Lastra Limitada tiene la necesidad real urgente de ejecutar un plan de mejoramiento a los procedimientos ejecutados en las áreas de cartera y Ventas, que incluya la aplicación de políticas y normas internas que neutralicen problemas significativos como los relacionados a continuación:

- Hay un portafolio amplio de productos no ofrecidos por los vendedores, porque Ellos desconocen sobre su existencia en bodega. Se resolvió que los vendedores deberán actualizarse con frecuencia alta sobre la existencia de mercancía.
- Los operadores del Área de Cartera desconocen el trabajo de vendedores, porque no interactúan retroalimentando información. Esto requiere que aquellos operadores se sensibilicen rente a la relevancia de la función del Área de Ventas.
- Los vendedores rechazan de entrada cualquier procedimiento de control programado. Esto requiere que Ellos se sensibilicen sobre la importancia vital de que los directivos de la empresa controlen sus progresos en la función de ventas, asumiendo que este control redundará en beneficios corporativos.
- El proceso de toma de decisiones en varias dependencias de la empresa manifiesta cierto comportamiento autocrático, que impulsa acciones inconsultas con los implicados directos, generando errores graves. Esto requiere potenciar la participación en la toma de decisiones, considerando los conocimientos, las tareas y las responsabilidades de todas las personas en sus dependencias respectivas.
- Los vendedores extienden de manera arbitraria los períodos de cobranza. Esto requiere acciones de seguimiento y control de procedimientos que mejoren el recaudo.
- En muchas ocasiones la mercancía devuelta no se reporta en tiempo real y de todas maneras se cobra a los clientes, generándoles molestia, flujo incorrecto de información de ventas e inventarios y riesgo de pérdida de productos. Esto requiere retroalimentar la información entre el colectivo de vendedores y los operadores del almacén de inventarios.
- Los vendedores no atienden en tiempo real las sugerencias y reclamaciones de sus clientes, generando su insatisfacción sobre la calidad del servicio, abstrayéndose de su responsabilidad y procurando que operadores de dependencias diferentes al Área de Ventas “solucionen el problema” sin conocer los casos específicos reales.

INTRODUCCIÓN

En la medida que los límites de la competencia y la estructura del mercado se modifican o ajustan, las empresas se ven obligadas a adaptarse y trascender en ese sentido. Hoy, frente a la velocidad de los cambios tecnológicos y las comunicaciones, la diferenciación por producto ha perdido relevancia favoreciendo a la diferenciación por servicio como opción mejor para asegurar lealtad en la clientela.

Fortalecerse así en un marco competitivo ha llevado a las empresas a asignarle una función relevante a los indicadores de gestión y cartera, arguyendo que con una fuerza de ventas organizada los clientes recibirán un servicio óptimo asegurando su fidelidad.

Debido a que Representaciones Lastra Limitada distribuye intensamente productos de consumo masivo (desechables), asignó zonas específicas a sus vendedores, y aplicará indicadores de gestión (incluido el recaudo como uno de sus resultados del proceso de venta). Estos dos componentes (zonificación e indicador de gestión) facilitarán la evaluación de desempeño de sus vendedores.

La mayoría de las empresas ofrecen crédito a sus consumidores, en un proceso que acopia los datos relevantes del cliente para minorizar el riesgo, generar estabilidad en la empresa y demostrar al gobierno transparencia en los negocios. Por esto, Representaciones Lastra Limitada consideró necesario el mejoramiento de su fuerza de ventas y cartera, que se logrará aprovechando la sinergia entre estas dos instancias.

1. LA EMPRESA

1.1. HISTORIA

Representaciones Lastra Limitada fue fundada en Santiago de Cali en 1980 por Pedro Lastra Gómez (su primer Gerente) para comercializar de artículos para el hogar como representante comercial de fábricas colombianas de productos plásticos.

La primera representación en la zona sur occidental de Colombia (Valle del Cauca, Cauca y Nariño) la hizo para Interplas Limitada de Medellín, asumiendo luego las representaciones comerciales para las marcas Angelito, Aluminio Cosmos, Sico y Troformas; siendo ésta la que impulsó a Representaciones Lastra Limitada como una empresa comercializadora y distribuidora de productos desechables.

Para Representaciones Lastra Limitada, distribuir productos de las empresas representadas constituyó un reto significativo que demandó esfuerzo y capital, pues hubo que ampliar la zona de productos y aumentar los volúmenes de distribución para satisfacer la demanda. Esto requirió un cambio de instalaciones mediante el traslado definitivo a una sede propia (actual) en el Barrio La Alameda y la adquisición de vehículos para optimizar sus entregas. Posterior y paulatinamente incluyó varias líneas novedosas de empresas prestantes como Sempertex, Plascol, Familia, Ajoever, Barval, Caribe, Carpak, Colcubiertos, Tromoplas y Suraplast.

Representaciones Lastra Limitada en 1997 amplió de nuevo su gama de productos y sus volúmenes de mercancía por que así se lo demandó el mercado; y como sus proveedores nacionales no sostuvieron esa demanda, complementó sus provisiones importando desde de Venezuela y Ecuador. En 1998 abrió en Manizales – Caldas su primera sucursal para mejorar su servicio de distribución, haciendo presencia en la Zona Cafetera; y un año después (1999) habilitó su segunda sucursal en Barranquilla – Atlántico.

Hoy (2006), Representaciones Lastra Limitada cubre la zona sur occidental (Valle del Cauca, Cauca y Nariño) y Barranquilla – Atlántico (3190 clientes en 63 municipios) donde se ha posicionado con fuerza a través de un equipo ejecutivo de ventas competente. Estos clientes pertenecen a los segmentos de autoservicios, mayoristas, restaurantes, cafeterías, cacharrerías y hoteles.

Representaciones Lastra Limitada opera con un equipo muy organizado constituido por 65 personas. Se sugieren mejoramientos organizacionales en los departamentos de Finanzas y Ventas que permitan la optimización de resultados. La empresa también posee una capacidad de almacenamiento óptima.

1.2. MISIÓN

Comercializar bienes de consumo y artículos desechables en el sur occidente colombiano (Valle del Cauca, Cauca y Nariño), la Zona Cafetera y Barranquilla – Atlántico, ofreciendo una relación costo – beneficio atractivo para el usuario final, a través de la ejecución de un sistema logístico ágil.

1.3. VISIÓN

Ser en el 2010 un equipo humano con la mayor cobertura de clientes dentro del mercado consumidor de artículos desechables y a fines del sur occidente colombiano.

1.4. FICHA TÉCNICA

- Razón Social: Representaciones Lastra Limitada.
- Dirección comercial: CL 9C # 23C – 49, Santiago de Cali – Valle del Cauca.
- Teléfono: 5562068.
- NIT: 890325198 – 4.
- Objeto Social: Comercialización de Productos desechables.
- Sector Económico: Comercial.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Optimizar el recaudo dentro de los primeros 180 días, aprovechando la sinergia entre los Departamentos de Ventas y Cartera.

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Dentro de los primeros 20 días conocer si la profundidad de línea por fábrica es superior al 20%.
- Durante los primeros 20 días evaluar si la productividad comercial por vendedor es superior al 50%.
- Dentro de los primeros 30 días verificar si la rotación de cartera supera los 30 días.
- Dentro de los primeros 30 días evaluar el desempeño en cartera y fuerza de ventas aplicando un indicador de gestión de recaudo mayor o igual a 50%.
- Dentro de los primeros 30 días afianzar en un 10% la relación de cartera con el cliente a través del recaudo.
- Durante los primeros 60 días agrupar por sector y zonas el 95% de los clientes actuales.
- Dentro de los primeros 60 días clasificar por cartera el 95% de los clientes.
- Dentro los primeros 90 días sensibilizar para el trabajo en equipo de los departamentos de ventas con el de cartera, haciendo entender que la sinergia es imprescindible.
- Dentro de los primeros 120 días aumentar en 5 % la productividad del Departamento Comercial.
- Dentro de los primeros 180 días asignar todas las zonas 14 vendedores.

3. JUSTIFICACIÓN

El mercado de los productos desechables esta en auge pleno porque la sociedad necesita de rapidez en la mayoría de sus actividades diarias; esto representa un potencial significativo para Representaciones Lastra Limitada, que, en conjunto con su carácter futurista la motiva a ejecutar el proyecto presente este proyecto.

En un mercado cada vez mas globalizado, una empresa debe definir si volverse competitiva o dejar que las demás empresas la superen. Representaciones Lastra Limitada realizó una investigación del mercado conque descubrió que el precio es uno de los factores mas determinantes para que los consumidores decidan comprar algunos productos desechables; y como este negocio no está exento de competencia desleal – representado en que empresas fachada comercializan productos desechables por debajo del costo para mover dineros ilícitos y justificarlos ante El estado, resolvió comenzar a diferenciarse por servicio y no por precio. Por ello, Representaciones Lastra Limitada reestructurará sus Departamentos de Ventas y Cartera porque de su desempeño depende su permanencia y crecimiento en un mercado competitivo.

Es importante resaltar que las modificaciones que realizará se concentrarán en el Departamento de Ventas porque la fuerza de ventas es la que consigue realmente los recursos financieros operacionales de la empresa. Para mejorar el desempeño de la fuerza de ventas es imperativo proceder con una reestructuración relacionada fundamentalmente con lo organizacional. Es relevante enfatizar sobre el rol vital de la administración de la cartera porque recauda el resultado del trabajo realizado por la fuerza de ventas.

Una empresa superará sin lugar a dudas a sus competidores en volumen de ventas concediendo créditos a la ligera y sin respaldo, con un riesgo enorme sobre su estabilidad. Por esto, es fundamental que un Departamento de Cartera esté preparado para manejar técnicamente el crédito, desde el primer contacto con el usuario, que implica su evaluación y cesión del crédito hasta el final satisfactorio de la venta cobrada.

Es sabido que el equipo humano del Departamento de Cartera es una de las instancias que mas se relaciona con los clientes, y por ello, el equipo debe estar capacitado para superar los problemas eventuales.

Debe tenerse en cuenta que el Departamento de Cartera y el Departamento Comercial deben trabajar sincronizados para mejorar su desempeño, en virtud a su interdependencia, no obstante sus enfoques operacionales individuales sean totalmente diferentes. En este momento cada uno de estos departamentos ejecuta su rol como lo considera conveniente sin procurar la sinergia que debe existir. Por

ello, Representaciones Lastra Limitada aplicará indicadores de gestión en los departamentos citados para poder medir y procurar eficacia y eficiencia.

Se estima que Representaciones Lastra Limitada se beneficiará con la implementación de este proyecto, pues se le facilitará la función al vendedor, habilitando a sus directivos optimizar el seguimiento y controlar el rendimiento.

4. ALCANCE

Representaciones Lastra Limitada es una empresa con cobertura en el sur occidente de colombiano, posicionada en El Cerrito, Buga, Tuluá y Sevilla, y en el Norte de Valle (Zarzal y Cartago), Buenaventura, Palmira, Yumbo, Popayán y Pasto; y teniendo en cuenta su posicionamiento en Santiago de Cali resolvió reorganizar su fuerza de ventas buscando mejores resultados. Los clientes con quienes ejecutará el proceso son los habituales quienes registran compras significativas. Con las condiciones actuales de zonificación de vendedores las mediciones y evaluaciones serán desacertadas porque no hay territorios fijos asignados por vendedor.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1. HACIA DONDE VAN LAS ORGANIZACIONES MODERNAS

La modernidad representa una amenaza para las organizaciones establecidas. La pregunta antigua “¿en qué negocio está su empresa?”, ha sido válida siempre. Cuando se miran superficialmente muchas empresas se descubren 3 tipos de negocios con una misma actividad. Una empresa y tres negocios: un negocio de relaciones con los clientes, un negocio de innovación de productos o servicio y un negocio de infraestructura. Cuando la empresa se examina, casi nunca percibe esta triada. El papel fundamental de una empresa es encontrar clientes y establecer relaciones con ellos.

Crear relaciones duraderas es atar al cliente: Una empresa requiere de la fidelidad de sus clientes, y todos los individuos en la organización deben encaminarse a satisfacer a los clientes y mantenerlos fieles. Ser creativo es la palabra de moda.

5.2. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Se define a la venta como el proceso personal o impersonal de ayudar y/o persuadir a un cliente potencial para que adquiera un producto o servicio o actúe a favor de una idea comercialmente significativa para el vendedor (Cobra, 1991).

La administración de ventas está interesada en el aspecto de la dirección del personal de ventas de las operaciones de mercadotecnia de una compañía. En términos de relaciones con el personal, esta responsabilidad va desde el reclutamiento, entrenamiento y motivación del personal de ventas, hasta la evaluación de su desempeño y la determinación de las medidas correctivas que se hagan necesarias.

El trabajo de manejar una fuerza de venta tiene algunas características únicas y particularmente retadoras:

El aspecto generación de ventas de la empresa: Ninguna otra actividad o función de una empresa comercial es más importante para su viabilidad que la función de ventas. Sin los ingresos producidos por la fuerza de ventas de una compañía, no habría dinero para apoyar al personal de producción, contadores, departamento de personal, personal y ejecutivos de las oficinas, etc. Todas las demás actividades de una firma están subordinadas a la función de generación de ventas.

La imagen de la compañía: El departamento de ventas sirve como el punto de exposición de una firma ante sus clientes, clientes potenciales y el público en general. Los miembros de la fuerza de ventas son los representantes de la

compañía. Su honradez, conocimiento y personalidades, así como su eficacia en el trabajo, pueden transmitir una buena imagen de la compañía, una imagen mediocre, una pampolina o algo peor como una imagen negativa.

Independencia del trabajo de ventas: El vendedor opera con mucha independencia en comparación con los colegas que están “encadenados” a una fábrica u oficina. Por lo general se requiere viajar mucho.

Costos de las ventas: Un factor adicional que diferencia la administración de ventas de las mayorías de las otras posiciones administrativas es el costo y la consecuente importancia vital de la función de ventas para una firma.

5.3. LA PRODUCTIVIDAD EN VENTAS

El secreto de la productividad en ventas es sencillo; un vendedor debe saber cuales son las necesidades del cliente, conocer muy bien las características y beneficios de los servicios que vende, tener habilidad para ayudar al cliente y sobre todo estar motivado, lo que se refleja en su actitud. Esto puede expresarse mediante la ecuación¹ siguiente (Cobra, 1991):

$$P = \langle c + h \rangle \times a$$

Si una empresa de servicios desea garantizar que sus vendedores puedan desempeñarse siempre bien, debe tratar de *reclutar* a la persona precisa para el lugar preciso, tener criterios claros en la *selección* (que permite encontrar los buenos profesionales en el mercado) e incluso invertir en *entrenamiento* para obtener estándares de calidad de atención por encima de la media del mercado. Sin embargo, todas estas medidas no garantizan formar el mejor equipo de ventas del mercado. Es importante establecer criterios estimulantes de evaluación *de desempeño*, acompañados de un *sistema de remuneración e incentivos* poderoso.

5.4. CARTERA

El Sistema de Cartera surge como una necesidad de la empresa para satisfacer a sus clientes más importantes otorgando un crédito definido a través de políticas generales de la empresa.

Los clientes más importantes son evaluados en su solvencia moral y económica como un medio de garantizar la recuperabilidad de la cartera.

¹ P = productividad, c = conocimiento, h = habilidad, a = actitud.

Para la aprobación de un crédito a sus mejores clientes la empresa debe solicitar una garantía bancaria igual al cien por ciento de sus transacciones. Este valor es luego cancelado a la empresa en un plazo de hasta 30 días.

Así mismo los niveles de autorización de crédito para evitar posibles malas interpretaciones o autorizaciones de crédito inadecuadas son evaluados al interior de la empresa. Por tanto, esto no constituye un alto riesgo crediticio porque el crédito es vigilado de cerca por el jefe del área, y en casos de montos considerablemente altos para las compañías relacionadas, por el gerente de la empresa. Así existe un menor riesgo de contraer cuentas malas o incobrables.

En muchos casos de créditos las empresas otorgan una extensión del crédito en un plazo específico con cargo de intereses. En otras empresas esto no se cumple, por lo tanto las cuentas por cobrar se hacen efectivas en el plazo indicado y se convierten en un activo verdadero en ese tiempo.

El objetivo de cartera surge como necesidad de responder a los requerimientos de gerencia de otorgar créditos a sus principales clientes dándole facilidades cómodas de pago, acorde a su solicitud previamente establecida.

5.5. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE CARTERA?

Las ventas a crédito son ya una imperiosa necesidad si queremos captar créditos, siempre que implantemos políticas crediticias, tendremos que mantener un estricto control sobre el área de crédito y la administración de las Cuentas por Cobrar, no sólo porque nos puede representar graves pérdidas, sino que es la principal y más inmediata fuente de fondos.

Se debe enfatizar y relevar la importancia y la significación de la Administración de las Cuentas por Cobrar, por la trascendencia en los controles y seguridades que ameritan ser implementados.

5.6. FACTORES A CONSIDERAR EN CARTERA

Los principales factores que se deben considerar en la Administración de las Cuentas por Cobrar son: volumen de ventas a crédito, carácter estacional de las ventas, reglas para los límites del crédito, condiciones de las ventas y Políticas de Crédito de las empresas individuales, y política de Cobro.

Si no existe una adecuada consideración de los factores antes descritos y si nuestros controles y seguridades fueran errados, nuestros planes financieros se verían seriamente afectados. Entonces, se hace necesario revisar, evaluar y actualizar aspectos relacionados controlar las cobranzas de forma efectiva.

Si bien una política rígida y estricta de otorgar créditos, da seguridad del retorno puede muy bien, por otra parte, hacer perder oportunidades que signifiquen la pérdida o ausencia de clientes permanentes e importantes.

Una influencia muy importante, en las políticas de crédito, costumbres y variaciones en las condiciones de ventas, es el carácter perecedero del producto, otra es el análisis de los clientes. La empresa que ofrece el crédito debe ser menos indulgente cuando determina que un cliente es mal sujeto de crédito, por ello el funcionario encargado de evaluar el riesgo del crédito, debe considerar las cinco "C", que son: caracteres, capacidad, capital, colateral y condiciones (Cobra, 1991), definidos como sigue:

- *Carácter*: El factor moral del cliente es lo más importante en la evaluación del crédito para el cumplimiento de la obligación.
- *Capacidad*: Juicio subjetivo y visual del potencial económico del cliente.
- *Capital*: Posición financiera, en especial, el capital tangible de la empresa.
- *Colateral*: Representado por los activos que el cliente puede ofrecer como garantía del crédito.
- *Condiciones*: Análisis de las tendencias económicas generales de la empresa o incidencias que pueden afecta la capacidad del cliente para cumplir sus obligaciones.

Estos factores son importantes en la concesión misma del crédito, en la determinación del monto de inversión que estemos dispuestos a incurrir en las ventas a crédito.

Una empresa puede hacer muchas ventas, superar a sus competidores si esta dispuesta a conceder libremente: volumen y plazos; pero en definitiva, créditos de esa naturaleza pueden terminar con dicha empresa, sino dispone de los controles adecuados.

Por ello, es básico que un Departamento de Crédito esté preparado para manejar técnicamente estos asuntos, desde el primer contacto que es la evaluación y otorgamiento de crédito, hasta el final satisfactorio de la venta cobrada.

Por todo lo anterior se sugiere intervenir en la formulación de planes del departamento de crédito, realizando análisis y evaluaciones frecuentes de su desarrollo para certificar que existe capacidad en el desenvolvimiento del área,

aplicando los controles de seguridad básicos y sobre todo procurando el flujo de efectivo proyectado.

Las evaluaciones estos controles de seguridad del sistema de cartera constituyen uno de los pilares básicos que contribuye a alcanzar los objetivos básicos financieros, y en consecuencia, el crecimiento de las empresas, su desarrollo organizacional y su permanencia en el mercado.

6. HIPÓTESIS

Representaciones Lastra Limitada es una empresa pequeña que está en proceso de reestructuración e implementación de controles de crecimiento, y requiere comenzar a evaluar los desempeños de los Departamentos Comercial y de Cartera con indicadores de gestión específicos. La empresa estimó que la productividad de estos departamentos aumentará con la zonificación de los vendedores y la consolidación del trabajo en equipo, esto último porque es imprescindible la retroalimentación de la información para tomar decisiones adecuadas, seguras y en tiempo real.

También se considera importante reafirmar las relaciones comerciales con los clientes, porque el proceso de recuperación de cartera es delicado, y un error o un mal entendido afectarían las relaciones comerciales entre los clientes y la empresa.

Representaciones Lastra Limitada probará que a la fuerza de ventas, por no disponer de territorios específicos asignados, se le dificulta medir los desempeños de sus vendedores y comparar entre sí sus rendimientos.

También existe un riesgo latente de confusión grave en el registro del recaudo porque no hay seguimiento frecuente de clientes; y como no hay sesiones frecuentes normalizadas con el colectivo de vendedores, los casos eventuales que arriesgan el recaudo no se detectan en tiempo real.

Otra situación prevista es la existencia de un conjunto amplio de líneas de productos sin salidas significativas a mercado, constituyendo un inventario considerablemente alto de producto almacenado, y en consecuencia, desperdiciando oportunidades de invertir recursos en otras líneas con rotación mayor.

La empresa solo le presta atención al volumen absoluto de ventas sin evaluar el riesgo durante el proceso completo de la venta, incurriendo por ello en un riesgo significativamente alto de confundir fuertemente el registro del recaudo, cuyo presupuesto, además, no acostumbra a ser proyectado y comunicado para proyectar metas, controlar rendimientos y evaluar desempeños.

7. DISEÑO METODOLÓGICO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

Representaciones Lastra Limitada es una empresa que se dedica a la comercialización de productos desechables, con establecimiento comercial en Santiago de Cali – Valle del Cauca, y cuenta con 52 empleados, como sigue: un Gerente, un Gerente Comercial, un Asistente Comercial, un Jefe de Compras, un Tesorero, 14 Vendedores, un Jefe de Cartera, un Facturador, un Contador, un Auxiliar Contable, un Manejador de la Línea Sempertex, un Operario de Archivo, seis Operarios de Punto de Venta, 17 Bodegueros y cuatro Mercaderistas.

7.1. ANÁLISIS DOFA DE CARTERA Y VENTAS

7.1.1. Análisis DOFA de Cartera

Debilidades:

- Relaciones tensas con el personal de ventas.
- Ausencia de políticas crediticias.
- Seguimiento insuficiente a la cartera.
- Ausencia de objetividad durante el recaudo, porque el Jefe de Cartera exhibe una actitud negativa hacia los clientes.
- Demora durante el pago de las comisiones a vendedores: hasta 75 días luego del recaudo.
- Flexibilidad extrema en la solicitud de la documentación crediticia a los clientes.
- Asignación de montos crediticios sin considerar la capacidad de pago real de los clientes.
- Relaciones públicas insuficientes.

Oportunidades:

- Calidad alta en las acciones de capacitación disponibles ofrecidas por FENALCO.
- Calidad alta en las auditorías disponibles ofrecidas por la Cámara de Comercio de Cali.
- Calidad alta en las pasantías empresariales ofrecidas por estudiantes universitarios.
- Tratados internacionales de libre comercio.

Fortalezas:

- El pago de los vendedores se realiza por recaudos, y genera cierto compromiso de su parte.

- El personal administrativo tiene sentido de pertenencia por la empresa.
- Representaciones Lastra Limitada es la comercializadora y distribuidora de desechables más sólida del mercado, y reconocida por generar un respaldo fuerte a sus clientes.

Amenazas:

- Los vínculos comerciales con los clientes tienden a complejizarse porque la DIAN está ejecutando un control fuerte con su software Muisca para seguimiento a contribuyentes, y exige una documentación mínima que casos los clientes no suministran.
- La competencia ejerce una competencia desleal porque cuenta con políticas crediticias dudosas, al no documentar reglamentariamente a sus clientes; además vende a precios exageradamente menores.

7.1.2. Análisis DOFA de Ventas

Debilidades:

- Los vendedores no están zonificados.
- Habilidad insuficiente de los vendedores.
- El único indicador de gestión con el que cuenta la empresa para medir el desempeño de sus vendedores es el presupuesto de ventas vs. las ventas reales.
- Los vendedores no se esfuerzan por promover todas las líneas de productos ofrecidos por la empresa.
- No hay estrategias, lo que impulsa a tomar decisiones ligeras.

Oportunidades:

- El Sena y la Cámara de Comercio ofrecen a las diferentes pymes del país capacitación en ventas.
- El mercado de desechables en Colombia esta en pleno auge.
- La globalización permite que la compañía tenga como prospecto traer diferentes productos para el mercado colombiano.
- Existen estudiantes universitarios capacitados para realizar reestructuraciones o proponer procesos nuevos en determinadas áreas de la empresa, esto le permite a la compañía ahorrarse dinero.

Fortalezas:

- Representaciones Lastra Limitada es una empresa muy conocida y consolidada en el mercado.

- Cuenta con el apoyo comercial, el cual consiste en acompañamientos y asesoría de personas expertas en los productos que ofrece. Adicionalmente, las marcas que representa como Carpak y Familia le dan reconocimiento en el mercado.
- Existe compañerismo entre vendedores.
- Cuenta con un amplio portafolio de productos.
- Maneja logísticas de entrega muy organizadas.
- Existe mucho conocimiento del mercado.

Amenazas:

- Existe competencia que vende por debajo de los costos con el fin legalizar dinero de dudosa procedencia.
- No puede hacer presencia en algunos lugares del Norte del Valle debido a los conflictos entre grupos armados.
- Incumplimientos por parte de los proveedores que en ocasiones nos hacen quedar mal con los clientes.

Para optimizar el recaudo dentro de los primeros 180 días, aprovechando la sinergia entre los Departamentos de Ventas y Cartera, se sugiere aplicar las estrategias siguientes:

7.2. ACTUALIDAD GENERAL SOBRE CARTERA Y VENTAS

El sueldo medio mensual asignado a los operadores quienes trabajan dentro de las instalaciones de la empresa es de \$ 500.000.00, y de \$ 700.000.00 para los vendedores. Estos sueldos se consideran no muy altos en concordancia con el capital operacional que debe asignar la empresa.

Del grupo actual de 14 vendedores, 10 operan en Cali sin zonas específicas asignadas. Esto ha impedido que la empresa optimice su desempeño comercial, y se refleja en el volumen de ventas, que podría superarse, y no permite controlar el rendimiento de los vendedores.

La empresa siempre ha tenido claro que los productos desechables son para consumo masivo, y que una competencia fuerte y sostenida en el mercado es evidente. Por ello, resolvió generar una distribución intensiva para conseguir una mayor cobertura y fidelizar a sus clientes prestándoles un servicio mejorado.

La cobranza las ejecutan los mismos vendedores, quienes casi siempre dejan pasar mucho luego del vencimiento de las facturas, argumentando falta de tiempo para vender y recaudar. Adicionalmente, el Jefe de cartera no tiene buena relación

interpersonal con los clientes los vendedores, ni cuenta con unas políticas definidas de cartera que le permita tomar decisiones adecuadas y en tiempo real. Otro problema por superar en el área de cartera es su retroalimentación insuficiente con los demás departamentos, generada por falta de comunicación.

Se estima que Representaciones Lastra Limitada se beneficiará con la implementación de este proyecto, pues se le facilitará la función al vendedor, habilitando a sus directivos optimizar el seguimiento y controlar el rendimiento.

7.3. RECURSOS PARA EL MEJORAMIENTO

Se requiere un colectivo que conozca la empresa, el mercado y sus productos. Se sugiere: *Personas dentro de la empresa*: Gerente Comercial, Jefe de Compras, Jefe de Cartera, y 14 Vendedores; y *Personas fuera de la empresa (outsourcing)*: Boris Fernando Castro, Publicista y Profesor de la Universidad Autónoma de Occidente, quien se encargará de orientar la aplicación de las recomendaciones. Para esta ejecución se diseñó el presupuesto registrado en la tabla 1.

Tabla 1. Presupuesto para la ejecución del Plan de Mejoramiento de los Departamentos de Cartera y Ventas durante 01.08.2005-31.12.2005.

Descripción	Ago-2005	Sep-2005	Oct-2005	Nov-2005	Dic-2005
Gastos de personal	506.110,49	506.110,49	506.110,49	506.110,49	506.110,49
Sueldo	381.500,00	381.500,00	381.500,00	381.500,00	381.500,00
Salud	30.520,00	30.520,00	30.520,00	30.520,00	30.520,00
Pensión	14.306,25	14.306,25	14.306,25	14.306,25	14.306,25
Cesantía	31.778,95	31.778,95	31.778,95	31.778,95	31.778,95
Interés a la cesantía	317,79	317,79	317,79	317,79	317,79
Prima legal	31.778,95	31.778,95	31.778,95	31.778,95	31.778,95
Vacaciones	15.908,55	15.908,55	15.908,55	15.908,55	15.908,55
Costos Administrativos	291.288,00	291.288,00	291.288,00	291.288,00	291.288,00
Teléfono	36.128,00	36.128,00	36.128,00	36.128,00	36.128,00
Energía	76.760,00	76.760,00	76.760,00	76.760,00	76.760,00
Internet	24.400,00	24.400,00	24.400,00	24.400,00	24.400,00
Espacio (Oficina)	154.000,00	154.000,00	154.000,00	154.000,00	154.000,00
Viáticos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Papelería	33.500,00	33.500,00	33.500,00	33.500,00	33.500,00

Fuente: Estudiantes en Práctica – comunicación personal, 2005.

7.4. DIVULGACION DEL MEJORAMIENTO

Internamente hacia las áreas directas: Se realizara por medio de una presentación en PowerPoint, en la cual se expondrá el proyecto, se resolverán dudas y se tomaran decisiones con las personas encargadas de la empresa.

Internamente hacia las áreas indirectas soporte: Se presentara el plan por medio de carteleras informativas.

Externamente a proveedores: Los encargados de dar a conocer el plan a los proveedores son los Gerentes de la compañía pues han tenido un contacto más directo y cercano con ellos, lo harán por medio de reuniones.

A clientes: El plan se dará a conocer por medio de los vendedores, quienes tienen una relación más cercana con los clientes.

Identificación de los medios de difusión del plan: Relaciones Públicas: Reuniones y Carteleras informativas internas.

7.5. PROPUESTA PARA MEJORAR EL PROCESO DE COBRANZA

Los clientes usuarios de crédito serán documentados y agrupados según las formas de pago acordadas, y clasificados de acuerdo al riesgo ofrecido para sus pagos.

Indicadores de gestión: cumplimiento de cartera, porcentajes de cartera corriente, porcentaje de cartera vencida con más de 60 días, porcentaje de ventas a crédito, rotación de cartera (en días).

Los indicadores de gestión serán expuestos retroalimentación de información con los vendedores en sesiones mensuales ejecutadas cada último sábado.

Como un prerrequisito facilitador de las propuestas citadas, Representaciones Lastra Limitada aplicará sus políticas y normas internas para la ejecución de los procesos de crédito y cobranza.

La aplicación de políticas y normas internas, y de las propuestas del trabajo presente, permitirán por una parte el seguimiento a cliente y vendedores, y por otra, la proyección del recaudo y el flujo de caja.

7.6. PROPUESTA PARA MEJORAR EL PROCESO DE VENTAS

El territorio de Cali será dividido por comunas y las comunas por zonas, asignando una o varias zonas a cada vendedor.

Indicadores de gestión: eficacia del vendedor (clientes codificados vs. clientes que compran), productividad comercial (presupuesto de ventas vs. ventas reales, porcentaje de devoluciones).

Los indicadores de gestión serán expuestos retroalimentación de información con los vendedores en sesiones mensuales ejecutadas cada último sábado.

Como un prerequisite facilitador de las propuestas citadas, Representaciones Lastra Limitada aplicará sus políticas y normas internas para la ejecución de los procesos de crédito y cobranza.

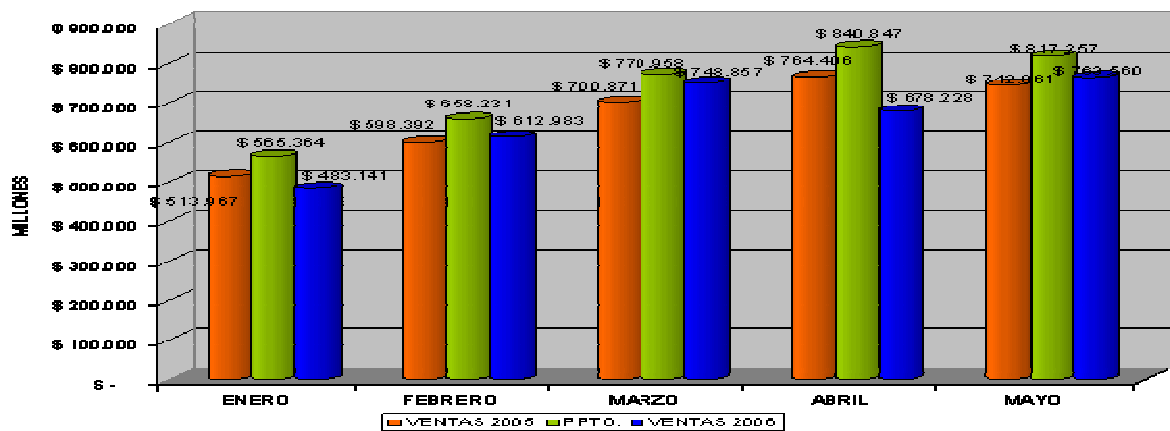
La aplicación de políticas y normas internas, y de las propuestas del trabajo presente, optimizará por una parte los desplazamientos de los vendedores y facilitará su eficacia; y por otra, el seguimiento a vendedores a través de informes de gestión.

8. DIAGNOSTICO GENERAL DE CARTERA Y VENTAS

8.1. PRESUPUESTO Y VOLUMEN DE VENTAS

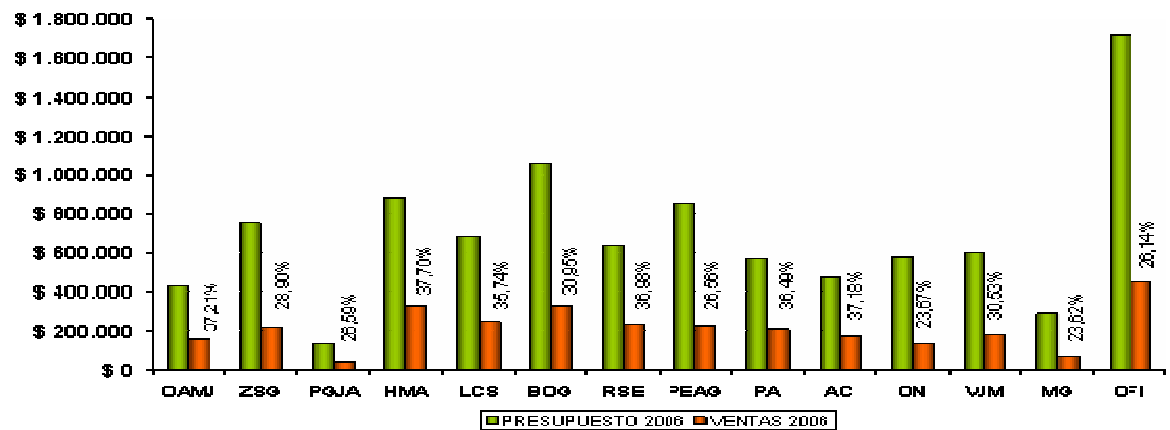
El volumen actual de ventas anuales totales de Representaciones Lastra Limitada se aproxima a los \$ 9.000'000.000.00 (figuras 1-2).

Figura 1. Presupuesto y ejecución de ventas 01.01.2005-31.05.2005 y 01.01.2006-31.05.2006.



Fuente: Gerencia Comercial de Representaciones Lastra Limitada – Base de datos, 2006.

Figura 2. Presupuesto y ejecución de ventas por vendedor 2006.



Fuente: Gerencia Comercial de Representaciones Lastra Limitada – Base de datos, 2006.

8.2. ESTRUCTURA DE LA FUERZA DE VENTAS

La empresa Representaciones Lastra Limitada comercializa productos desechables, con cobertura operacional de todo el sur occidente colombiano aplicada actualmente a través de 14 vendedores externos subordinados al Gerente Comercial y distribuidos como sigue (figuras 3-5): Uno comisionado para atender en Cali a Almacenes La 14 Limitada, siete comisionados para atender en Cali los clientes diferentes a Almacenes La 14 Limitada, uno comisionado para atender los mercados de Cali (excluyendo a Almacenes La 14 Limitada) y Palmira; uno comisionado para atender los mercados de Cali (excluyendo a Almacenes La 14 Limitada), Palmira, Neiva e Ibagué; tres comisionados para atender los mercados de Buenaventura, Popayán, Pasto, y sus municipios circunvecinos a ellos (uno exclusivo para cada ciudad); y uno comisionado para atender los mercados de Buga, Cartago, Florida y Pradera.

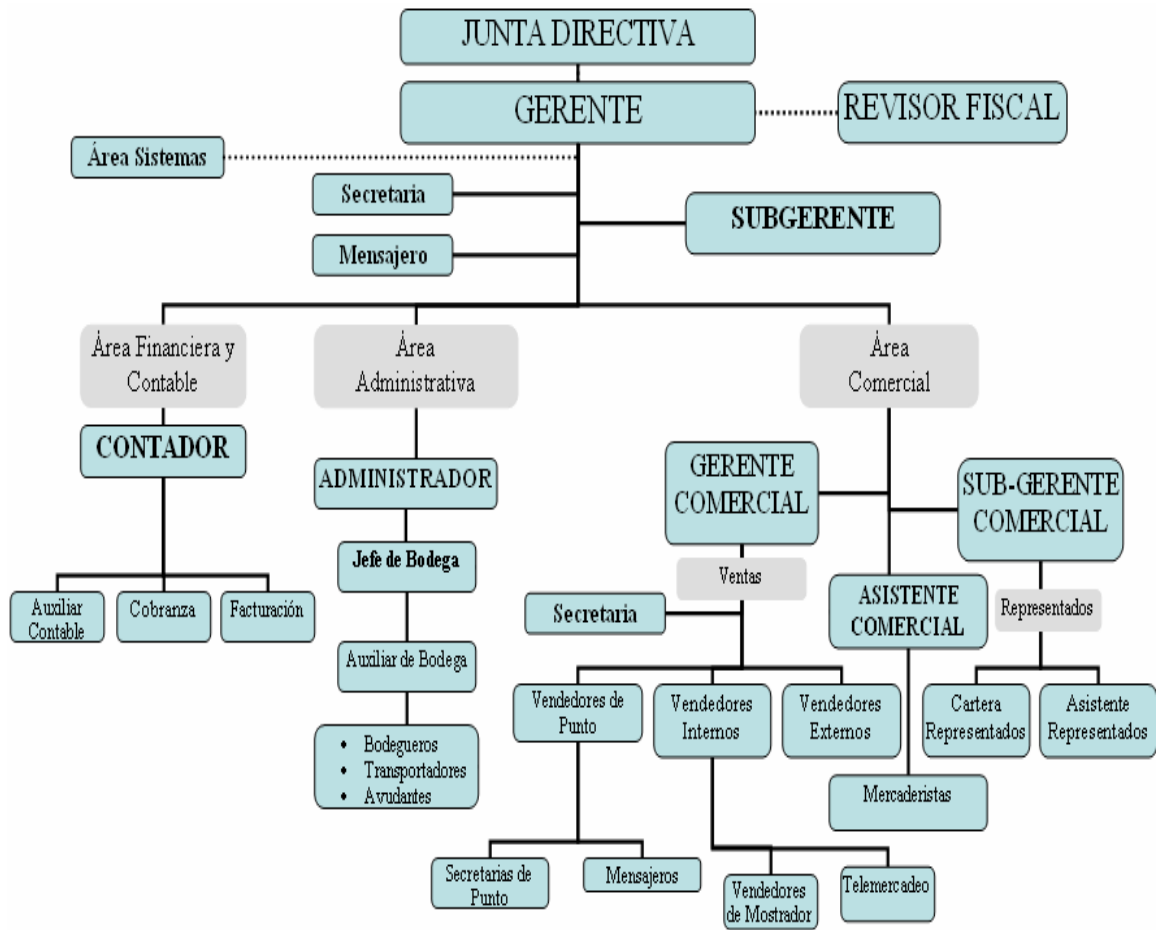
No obstante Representaciones Lastra Limitada no le haya asignado aún zonas exclusivas en Cali a los vendedores (generando con ello ineficiencia en el uso del tiempo destinado a desplazamientos), ni aplicado todavía indicadores de gestión confiables para evaluar el desempeño y el rendimiento sus vendedores (el único indicador es el volumen absoluto de ventas para asignar comisiones de 2.50 % sobre recaudos), es consciente de esas insuficiencias y decidió resolverlas cuanto antes.

El mercado de los productos desechables crece continuamente porque los consumidores necesitan usar elementos que agilicen su ritmo de vida y le permitan aprovechar mejor su tiempo; tanto así, que se consiguen algunos que hasta hace poco eran inimaginables como pantuflas, ropa interior masculina y femenina y cámaras fotográficas.

En Colombia esta industria, que se encuentra en auge pleno, factura anualmente entre USD \$ 65'000.000.00 y USD \$ 80'000.000.00, y puede crecer mucho más.

En Estados Unidos el consumo anual per cápita de los productos desechables es de 1.50 Kg., en México 1,10 y en Colombia 0,70.

Figura 3. Estructura Organizacional de Representaciones Lastra Limitada.



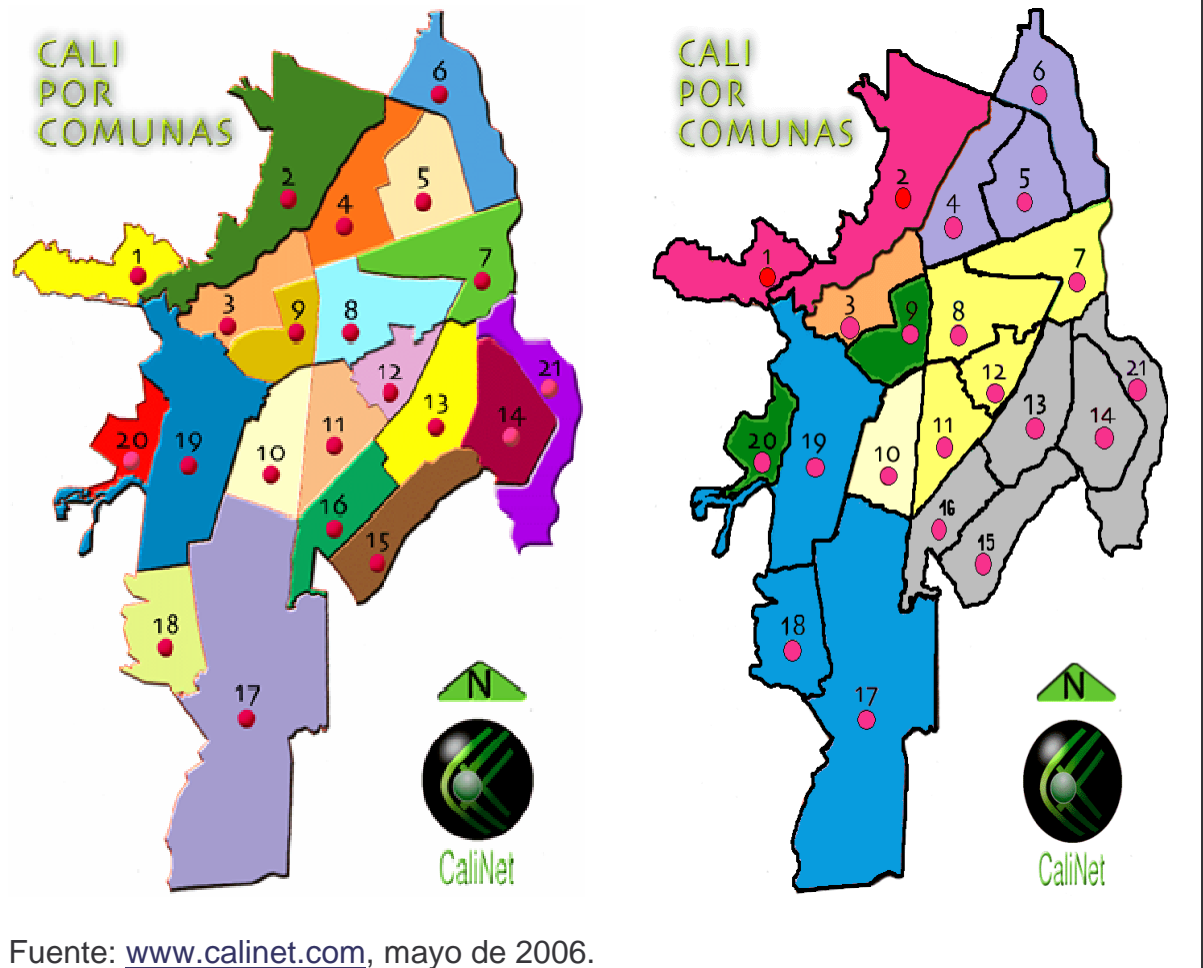
Fuente: Gerencia de Representaciones Lastra Limitada – Base de datos, enero de 2005.

Figura 4. Sectorización de la fuerza de ventas de Representaciones Lastra Limitada en Colombia.



Fuente: www.calinet.com, mayo de 2006.

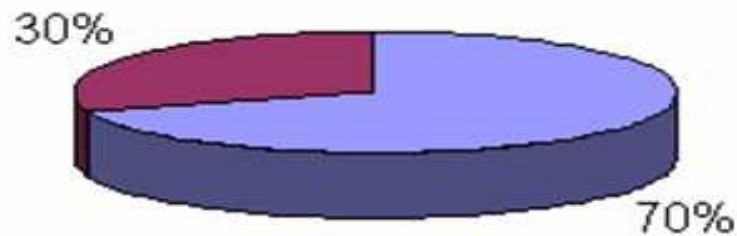
Figura 5. Sectorización de Cali por comunas (izquierda) vs. Zonificación mejorada (zonas nuevas asignadas a los vendedores) (derecha).



Fuente: www.calinet.com, mayo de 2006.

Las compañías líderes en el mercado colombiano (70 %) son el “Consortio Multidimensionales – Plasdecol” y “Ajoever”; el excedente (30 %) lo atienden principalmente Troformas, Acme – León Plásticos, Carpak, Barval, Colcubiertos, Promofan, Proimde, Productos Unidos e Industrias Plásticas del Caribe (Figura 6); y Cali es una de las ciudades donde el negocio ha tenido un auge notorio en los últimos años. Los pedidos de las firmas distribuidoras así lo demuestran. Mientras en 1997 cada empresa generalmente compraban alrededor de \$ 8´000.000.00 en mercancía, hasta hoy esa cifra anual se ha triplicado y ratifica que el consumo de los productos desechables está revolucionando la manera de consumir.

Figura 6. Participación de las empresas en el mercado colombiano de productos desechables.



■ Multidimensionales, Plasdecol, Ajovert

■ Troformas, AcmeLeon Plásticos, Carpak, Barval, Colcubiertos, Promofan, Proimde, Productos Unidos, Industrias Plásticas del Caribe

Fuente: www.elpais.com.co, marzo de 2005.

8.3. HALLAZGOS RELEVANTES

8.3.1. Zonificación

Procedimiento:

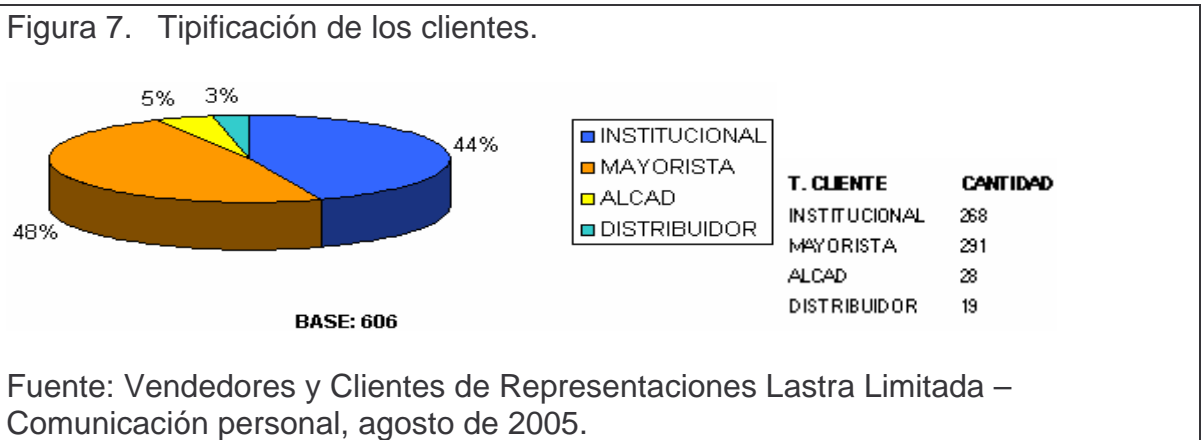
- Tipificación de clientes y agrupación por vendedor asignado.
- Mapeo de clientes por comuna y agrupación por volumen de compras durante 2005.
- Cálculo de la comisión media por vendedor.
- Asignación de zonas de trabajo por vendedor para Cali.
- Entrega de clientes por vendedor.

Tipificación de clientes y agrupación por vendedor asignado: Se relacionaron los clientes por vendedor y se tipificaron como distribuidores, mayoristas, institucionales y Alcad & Superetes². Para esta tipificación se usó una base de datos de 606 clientes, colectivo en que se incluyeron los habituales quienes han comprado en promedio más de \$ 100.000.00 mensuales, los nuevos quienes al menos han comprado igual cantidad y los potenciales (quienes no volvieron a comprar, y quienes nunca han comprado pero han cotizado). De aquí se excluyeron los clientes de oficina y punto de venta (Figura 7):

² Alcad = Almacenes de cadena; Superetes = Supertiendas.

- *Distribuidores*: Empresas con fuerza y logística de ventas.
- *Mayoristas*: Comercializadores en zonas de influencia bien definidas y con puntos de venta.
- *Institucionales*: Empresas que compran para consumo interno.
- *Alcad & Superetes*: Venden por autoservicios.

Este ejercicio evidenció que es factible que un solo vendedor puede encargarse de los Almacenes de Cadena (Alcad) & Superetes, y que otro vendedor de los distribuidores grandes mas otros clientes menores, dejando el excedente de clientes para el resto del grupo de vendedores. También pudo confirmarse que la mayoría de los clientes son mayoristas e institucionales, información útil a la hora de diseñar precios diferenciales para estos dos segmentos.



Mapeo de clientes por comuna y agrupación por volumen de compras durante 2005: Se mapearon con la misma base de datos usada para la tipificación, excluyendo los almacenes de cadena y los distribuidores grandes, agrupando aparte a quienes compraron mensualmente menos de \$ 100.000.00. Este ejercicio mostró que los volúmenes mayores de ventas se concentran en Palmira y las comunas 3, 10 y 19 de Cali (tabla 2 y figura 5).

Cálculo de la comisión media por vendedor: La base de datos de 2005 evidenció que los vendedores B, C y G (Tabla 3) recibieron las comisiones mensuales más altas³ porque atienden los almacenes de cadena y distribuidores con los volúmenes mayores de compra (tablas 2-3).

Asignación de zonas de trabajo por vendedor para Cali: Se consideraron la venta media mensual por comuna, la venta media mensual por vendedor y los perfiles individuales de los vendedores. Las zonas fuera de Cali, específicamente

³ Alto = Comisiones que superan la media de \$ 2'000.000.00.

Buenaventura, Popayán, Buga y Cartago, siguen igual; excepto Pasto, porque la ciudad desea un vendedor diferente (Tabla 3). Se garantizará el salario promedio a cada vendedor durante tres meses, previendo trastornos eventuales generados por la zonificación. La Figura 5 presenta y coteja la sectorización de Cali por comunas con la zonificación mejorada (zonas nuevas asignadas a los vendedores).

Tabla 2. Mapeo de clientes por comuna y agrupación por volumen de compras durante 2005.

Cali Comuna - Municipio	Cantidad de clientes	Venta media mensual por comuna
Cali Comuna 1	5	\$ 168.820.00
Cali Comuna 2	55	\$ 21'655.147.00
Cali Comuna 3	98	\$ 60'994.538.00
Cali Comuna 4	28	\$ 10'703.604.00
Cali Comuna 5	9	\$ 1'485.774.00
Cali Comuna 6	12	\$ 3'460.662.00
Cali Comuna 7	8	\$ 2'594.107.00
Cali Comuna 8	27	\$ 9'994.350.00
Cali Comuna 9	22	\$ 8'445.219.00
Cali Comuna 10	51	\$ 37'839.471.00
Cali Comuna 11	11	\$ 5'326.829.00
Cali Comuna 12	7	\$ 2'344.285.00
Cali Comuna 13	12	\$ 1'548.631.00
Cali Comuna 14	9	\$ 2'778.132.00
Cali Comuna 15	3	\$ 519.046.00
Cali Comuna 16	8	\$ 1'813.345.00
Cali Comuna 17	37	\$ 19'681.244.00
Cali Comuna 18	9	\$ 3'807.163.00
Cali Comuna 19	62	\$ 30'948.728.00
Cali Comuna 20	10	\$ 4'085.271.00
Vía Candelaria	2	\$ 8'527.956.00
Candelaria	2	\$ 470.373.00
Vía Palmira	2	\$ 775.302.00
Palmira	57	\$ 35'370.482.00
Acopi	9	\$ 1'473.983.00
Yumbo	8	\$ 2'899.359.00
Jamundí	7	\$ 2'219.146.00
Florida	9	\$ 2'958.223.00
Pradera	2	\$ 1'148.617.00
Puerto Tejada	7	\$ 895.016.00
Villa Gorgona	1	\$ 135.277.00

Fuente: Gerencia Comercial de Representaciones Lastra Limitada – Base de datos, agosto de 2006.

Tabla 3. Ventas y comisiones medias mensuales individuales de 10 vendedores durante 2005.

Vendedor	Zona asignada	Venta total 2005	Venta media mensual	Comisión media mensual
A	Cali Comunas 4, 5 y 6; Acopi y Yumbo.	\$ 451.973.260	\$ 32.955.469	\$ 596.042
B	Cali Comuna 3.	\$ 1.119.590.403	\$ 65.720.243	\$ 2.748.782
C	Almacenes de Cadena y Superetes	\$ 1.428.684.636	\$ 83.402.562	\$ 2.619.575
D	Cali Comuna 10.	\$ 696.019.628	\$ 40.051.356	\$ 1.122.300
E	Palmira	\$ 693.350.454	\$ 41.441.191	\$ 921.004
F	Cali Comunas 7, 8, 11 y 12; Florida, Pradera, Candelaria, Puerto Tejada y Villagorgona.	\$ 505.399.501	\$ 31.321.595	\$ 829.418
G	Cali Comunas 9 y 20; y distribuidores principales (7).	\$ 932.874.068	\$ 54.169.894	\$ 2.416.846
H	Cali Comunas 1 y 2, y Vía Candelaria.	\$ 824.691.596	\$ 49.342.255	\$ 1.657.840
I	Cali Comunas 17, 18 y 19; y Jamundí.	\$ 1.174.643.667	\$ 71.272.803	\$ 1.334.015
J	Cali Comunas 13, 14, 15, 16 y 21.	\$ 138.710.275	\$ 10.204.164	\$ 428.000 (salario fijo)

Fuente: Gerencia Comercial de Representaciones Lastra Limitada – Base de datos, agosto de 2006.

Entrega de clientes por vendedor: Se aplicará un cronograma de entrega de clientes (Anexo A).

8.3.2. Indicadores de gestión. A las empresas les conviene ejercer un seguimiento estricto a su eficiencia operacional y sus resultados; y para ello debe aplicar indicadores de gestión. Representaciones Lastra Limitada no aplica hoy indicadores de gestión adecuados en su área de mercadeo y ventas. El único indicador utilizado es el volumen de ventas por vendedor, que le sirve para calcular las comisiones respectivas, que son hoy del 2.50 % sobre los recaudos.

Índices de medición a aplicar en la compañía: Eficiencia del vendedor, productividad comercial, porcentaje de devoluciones e Índice de profundidad de línea.

Eficiencia del vendedor:

$$EficienciaDelVendedor = \langle\langle TotalClientesQueCompran \rangle\rangle \div \langle\langle TotalClientesCodificados \rangle\rangle \times 100$$

Durante 2005-A, los vendedores más eficientes fueron G (63.78 %), K (55.40 %) y L (56.91 %); y el más ineficiente fué M (18.89%) (Figura 8 y Anexos B-E).

Durante 2005-B, los vendedores más eficientes fueron G (64.42 %), E (58.33 %) y L (56.10 %); y el más ineficiente fue M (6.67%) (Figura 9 y Anexos B-E).

Productividad comercial:

$$Pr oductividadComercial = \langle\langle VentasNetas \rangle\rangle \div \langle\langle Ventas Pr esupuestadas \rangle\rangle \times 100$$

Durante 2005, los vendedores quienes superaron sus presupuestos de ventas fueron: G (107%), C (129 %), M (117%), D (106%), A (122%), E (130%).

No obstante Representaciones Lastra Limitada reconoció que el presupuesto de ventas 2005 fue algo elevado (16% sobre las ventas del 2004), los vendedores en rindieron. Quienes no cumplieron 100 % con sus presupuestos, al menos lo consiguieron alrededor del 80%. Los vendedores menos productivos fueron K y F, con 70% y el 77% respectivamente (Anexos F-I).

Porcentaje de devoluciones:

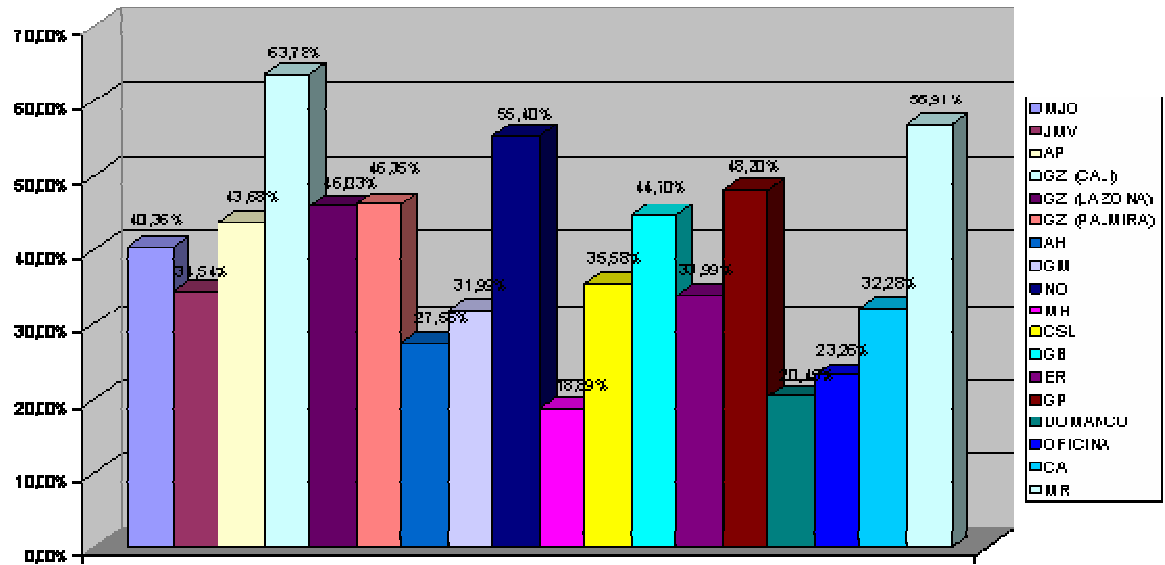
Los datos sobre devoluciones por vendedor durante 2005 se extrajeron del sistema de información de la empresa. Según la información acopiada en la bodega (47%), no obstante los vendedores B (17 %) y C (16 %) presentan los porcentajes mayores de devolución, son quienes registran los volúmenes mayores de ventas. La Figura 11 y el Anexo J muestran la participación de las ventas y las devoluciones de la compañía en términos generales.

Índice de profundidad de línea:

$$ÍndiceDeProfundidadDeLínea = \langle\langle Pr oductosCliente \rangle\rangle \div \langle\langle Total Pr oductos \rangle\rangle \times 100$$

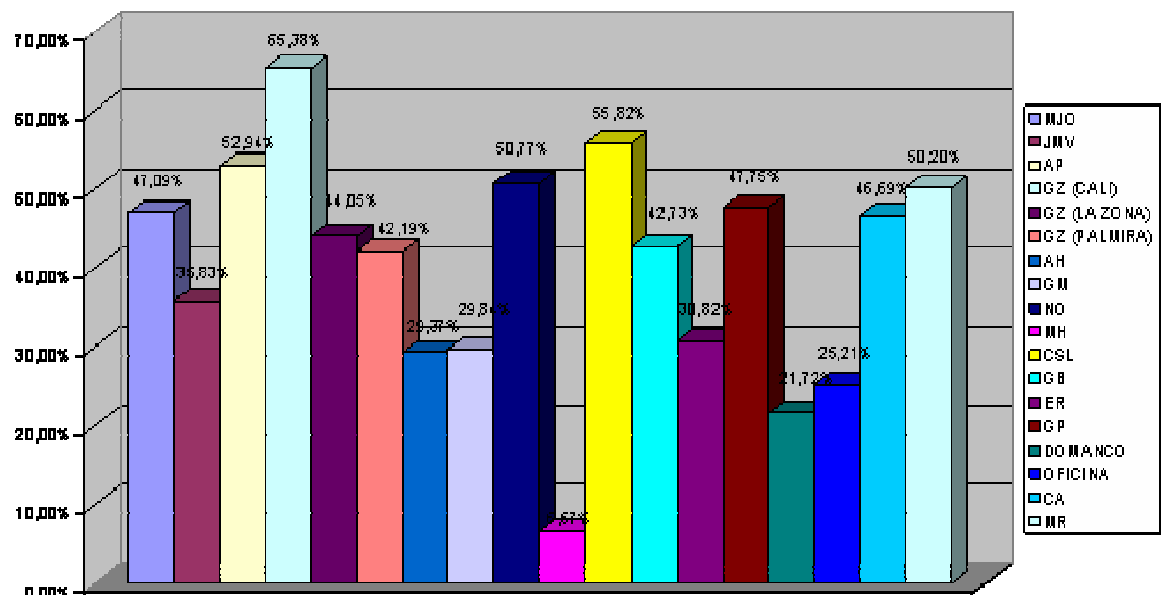
Para aplicar este indicador se consultó la información sobre ventas de los productos de los cinco principales proveedores en volumen. Los clientes se agruparon en dos: aquellos quienes participaron con menos del 0.1% en las compras de un proveedor determinado, y quienes superaron ese valor. La Figura 12 presenta el resultado del trabajo descrito. Las casas se organizaron según el orden de importancia de las ventas de la Compañía.

Figura 8. Eficiencia media unitaria de los vendedores 2005-A.



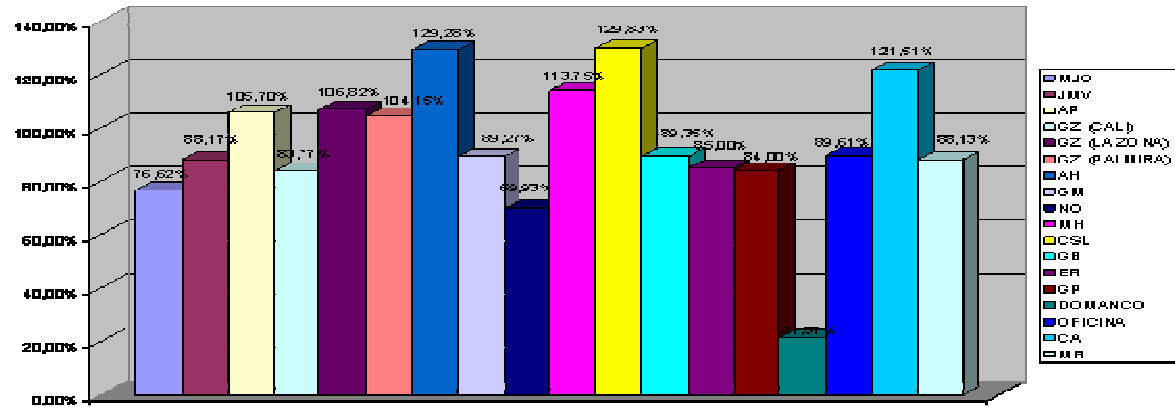
Fuente: Gerencia Comercial de Representaciones Lastra Limitada – Base de datos, diciembre de 2005.

Figura 9. Eficiencia media unitaria de los vendedores 2005-B.



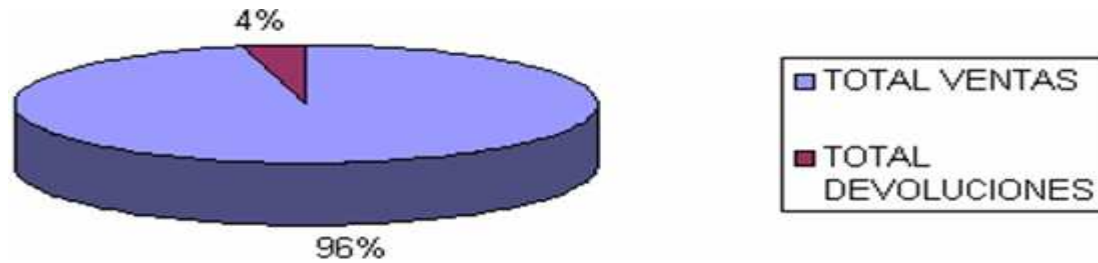
Fuente: Gerencia Comercial de Representaciones Lastra Limitada – Base de datos, diciembre de 2005.

Figura 10. Productividad comercial media unitaria de los vendedores 2005.



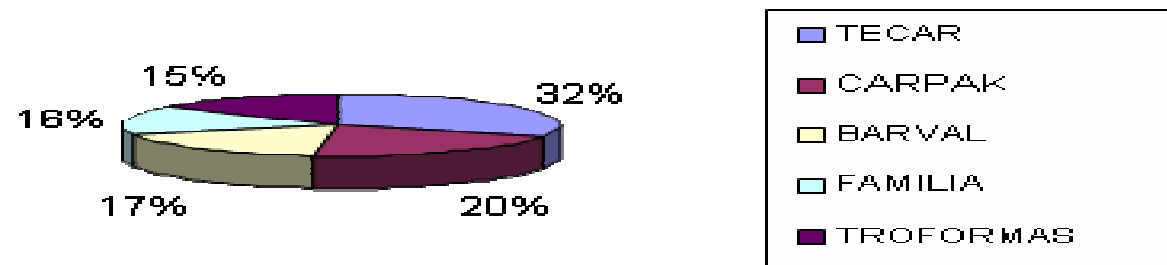
Fuente: Gerencia Comercial de Representaciones Lastra Limitada – Base de datos, diciembre de 2005.

Figura 11. Participación de las devoluciones sobre las ventas 2005.



Fuente: Gerencia Comercial de Representaciones Lastra Limitada – Base de datos, diciembre de 2005.

Figura 12. Participación de los proveedores principales sobre las ventas.



Fuente: Gerencia Comercial de Representaciones Lastra Limitada – Base de datos, diciembre de 2005.

Cálculo de los Índices de Profundidad de Línea para los cinco proveedores principales de Representaciones Lastra Limitada:

- **Tecar S.A.:** El 11.19 % de las referencias codificadas son Tecar, el 21.70 % de los clientes compraron esta marca y representa el 79.10 % de las ventas. Este resultado es explicado porque lo que mas rota o compran los clientes es: vasos 7 oz., 12 oz., 10 oz., y, plato mediano y pequeño (Figura 13).

$$\text{ÍndiceDe ProfundidadDeLínea} = \langle\langle 5.259414226 \rangle \div \langle 47 \rangle\rangle \times 100 = 11.19\%$$

- **Carpak S.A.:** El 7.80 % de las referencias codificadas son Carpak, el 23.03 % de los clientes compraron esta marca y representa el 84.64 % de las ventas. Los productos que se incluyen dentro de esta participación y representan ventas superiores son: los vasos opales de 7 oz., 10 oz. y 12 oz. Debe tenerse en cuenta que Representaciones Lastra Limitada tiene la distribución exclusiva de Tekar S.A. y Carpak S.A., miembros de carvajal S.A. (Figura 14).

$$\text{ÍndiceDe ProfundidadDeLínea} = \langle\langle 5.24770642 \rangle \div \langle 67 \rangle\rangle \times 100 = 7.80\%$$

- **Barval:** El 5.01 % de las referencias codificadas son Barval, el 29.60 % de los clientes compraron esta marca y representa el 90.68 % de las ventas. Aquí los productos más representativos proveídos por esta casa son los envases soperos 716T y 316T, que son menos costosos que los marca Ajovert (Figura 15).

$$\text{ÍndiceDe ProfundidadDeLínea} = \langle\langle 3.305084746 \rangle \div \langle 66 \rangle\rangle \times 100 = 5.01\%$$

- **Familia:** El 4.59 % de las referencias codificadas son Familia, el 26.30 % de los clientes compraron esta marca y representa el 82.86 % de las ventas. Aquí los productos que más rotan de esta casa son las servilletas, específicamente la servilleta partida (7259-1 y 7259) y la servilleta de dispensador. También las toallas de manos, los papeles higiénicos jumbo. Esto se debe a que Representaciones Lastra Limitada tiene una negociación especial con este proveedor, además que es una empresa líder en el mercado (Figura 16).

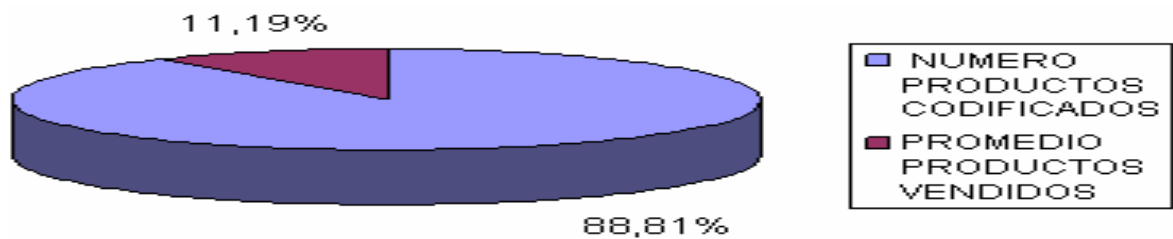
$$\text{ÍndiceDe ProfundidadDeLínea} = \langle\langle 5.075630252 \rangle \div \langle 319 \rangle\rangle \times 100 = 1.59\%$$

- **Troformas:** El 6.56 % de las referencias codificadas son Troformas, el 26.00 % de los clientes compraron esta marca y representa el 84.42 % de las ventas. El producto que mas rota son los vasos pp de 5.5 oz., 10 oz., 12 oz., copa ½ y tapa de copa de 1/2, por ofrecer precios bajos a los consumidores.

Probablemente estas referencias podrían tener rotación mayor si el proveedor no demorara tanto sus despachos (Figura 17 y Anexos K-L).

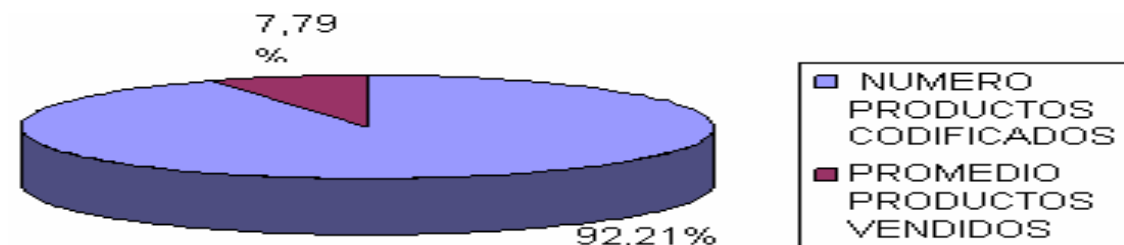
$$\text{ÍndiceDe ProfundidadDeLínea} = \langle\langle 5.11627907 \rangle \div \langle 78 \rangle \rangle \times 100 = 6.56\%$$

Figura 13. Productos codificados totales vs. Productos vendidos TEKAR SA.



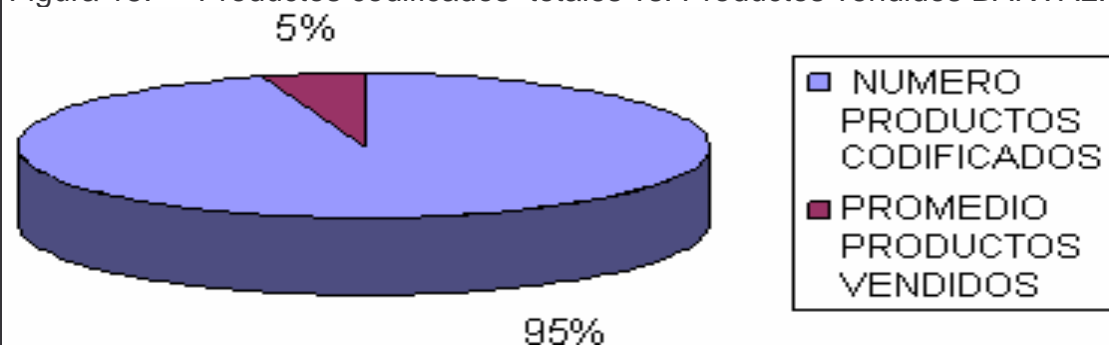
Fuente: Gerencia Comercial de Representaciones Lastra Limitada – Base de datos, diciembre de 2005.

Figura 14. Productos codificados totales vs. Productos vendidos CARPAK SA.



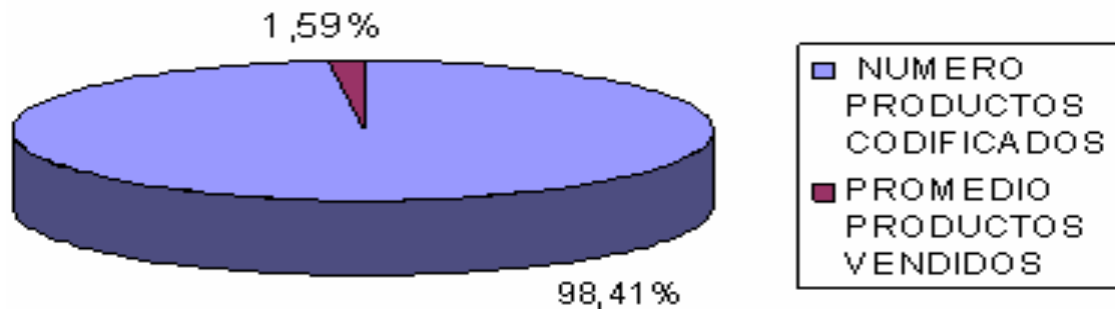
Fuente: Gerencia Comercial de Representaciones Lastra Limitada – Base de datos, diciembre de 2005.

Figura 15. Productos codificados totales vs. Productos vendidos BARVAL.



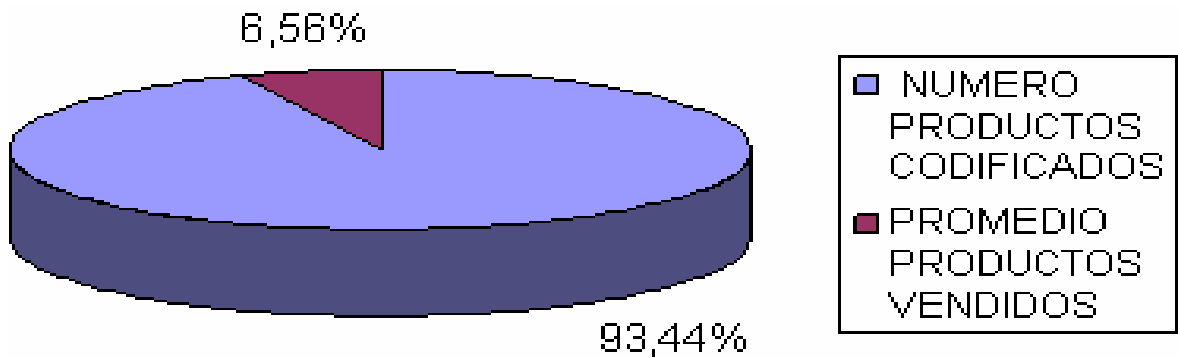
Fuente: Gerencia Comercial de Representaciones Lastra Limitada – Base de datos, diciembre de 2005.

Figura 16. Productos codificados totales vs. Productos vendidos FAMILIA.



Fuente: Gerencia Comercial de Representaciones Lastra Limitada – Base de datos, diciembre de 2005.

Figura 17. Productos codificados totales vs. Productos vendidos TROFORMAS.



Fuente: Gerencia Comercial de Representaciones Lastra Limitada – Base de datos, diciembre de 2005.

9. PLAN DE MEJORAMIENTO DE CARTERA

Es importante tener en cuenta que para mejorar en el manejo de la cartera de una empresa es indispensable tener la información suficiente acerca de los clientes, porque en cualquier momento puede servir de soporte para disminuir el riesgo durante el proceso de crédito. Esto también asegura la responsabilidad del deudor.

Para iniciar este proceso se solicitó actualizar la información a través de los documentos siguientes: Documento de información básica, cédula de ciudadanía del representante legal, certificado de existencia y representación legal expedida por la Cámara de Comercio, registro único tributario DIAN, referencias comerciales, referencia Bancaria, y pagaré firmado con huella. carta de instrucción para poder hacer efectivo el pagare.

Esta documentación se le exigió a todos los clientes, principalmente a aquellos quienes tienen o solicitan crédito superior a 15 días; pues de acuerdo la política de la empresa, se considera contado hasta 15 días; y para un cliente inferior a esta condición de pago se le solicitaba como mínimo documentarlo mediante el diligenciamiento de la solicitud de crédito.

9.1. RECOLECCION DE DATOS PARA ASIGNAR CREDITOS

- Solicitar al cliente la documentación necesaria.
- Los vendedores reciben los documentos del cliente en su establecimiento comercial.
- Los documentos son radicados en el Departamento de Cartera de Distribuciones Lastra Limitada a la persona encargada.
- Se verifican las referencias comerciales y bancarias del cliente.
- Se consulta en las centrales de riesgo (Data crédito y Cifín).
- Los documentos son extendidos al Gerente Comercial para que asigne cupo y plazo.
- Cuando ocurra la aprobación, los documentos pasan a facturación para generar el cliente y radicar las condiciones de crédito.
- Los documentos del cliente se archivan.

9.2. DIAGRAMA DE SOLICITUD DE DOCUMENTOS AL CLIENTE

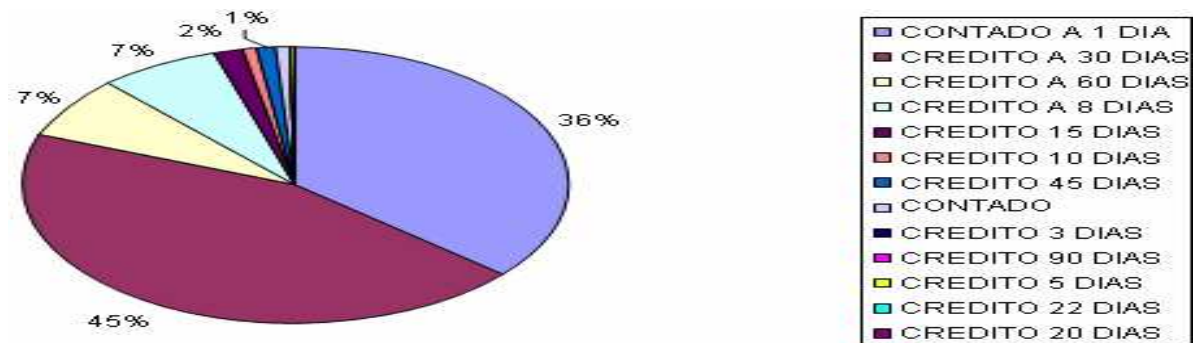


9.3. CLASIFICACIÓN DE LOS CLIENTES

Para iniciar el proceso de clasificación de los clientes en cartera se decidió clasificarlos de acuerdo a la condición asignada. Este trabajo permitió descubrir que Representaciones Lastra Limitada tiene el 36 % de sus clientes con pagos de contado y el 45 % con plazo a 30 días. También pudo constatarse que el 7 % tiene un crédito a 60 días y el 7 % a 8 días (Figura 18).

Luego de obtener la información anterior, los clientes se clasificaron según su cumplimiento con la condición asignada. Para lograr la clasificación fue necesario recurrir a los parámetros siguientes: *Cliente A*: Quien paga dentro del plazo acordado o se anticipa, *Cliente B*: Quienes pagan 10 días luego del plazo acordado, *Cliente C*: Quienes pagan dentro del rango de 11 a 20 días luego del plazo acordado y *Clientes D*: Quienes pagan pasados 20 días del plazo acordado.

Figura 18. Clasificación de clientes por condición de pago y crédito asignado.

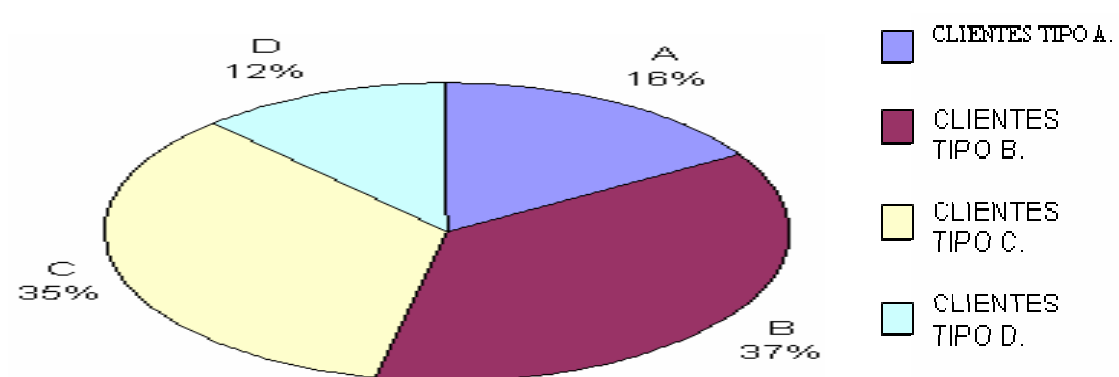


Fuente: Gerencia Comercial de Representaciones Lastra Limitada – Base de datos, septiembre de 2005.

Es importante tener en cuenta que a los clientes ubicados fuera de Cali se les proporcionará 10 días más de plazo (período aproximado al requerido para entregar la mercancía vendida). Las ventas de mercancía que realiza Representaciones Lastra Limitada fuera de Cali tienen el mismo precio de las compradas dentro de la ciudad, pero dicha la factura debe ser de al menos \$ 150.000.00.

Se constató que la cartera aceptable estaba en un 53 % como tipos A y B, lo que indica cartera sana; y un 47% como tipos C y D, indicadores de cartera mala y regular. Esto evidencia la necesidad real de la empresa de mejorar el recaudo (Figura 19).

Figura 19. Clasificación de clientes por recuperación de cartera.



Fuente: Gerencia Comercial de Representaciones Lastra Limitada – Base de datos, septiembre de 2005.

9.4. DIAS DE ROTACIÓN DE CARTERA

La cartera global de Representaciones Lastra Limitada rota 6,08 veces cada año. Este indicador resultó de dividir las ventas a crédito entre las cuentas por cobrar promedio. El valor anterior en días es 59,23 (360/rotación de cartera). Aquí se incluyó a la cartera superior a 75 días y los clientes inactivos. El período medio de pago de los clientes activos con crédito es de 39 días.

9.5. MEJORAMIENTO DE CLIENTES TIPOS C Y D

Para mejorar el recaudo con los clientes tipo C y D, se resolvió implementar un plan de mejoramiento. Para la ejecución de este trabajo se agruparon los clientes, y se diseñó un un formato para su seguimiento (Anexo M).

Durante la realización de este plan se presentaron unas anomalías relacionadas con el tiempo límite para recolección de datos, ya que para los vendedores fuera de la ciudad se dificultó el cumplimiento del plazo pactado en 15 días.

Una vez acopiada la información, se verificaron los datos a través del sistema para validar el cumplimiento del vendedor ante el plazo acordado (Figuras 20 y 21).

Resultados de los recaudos:

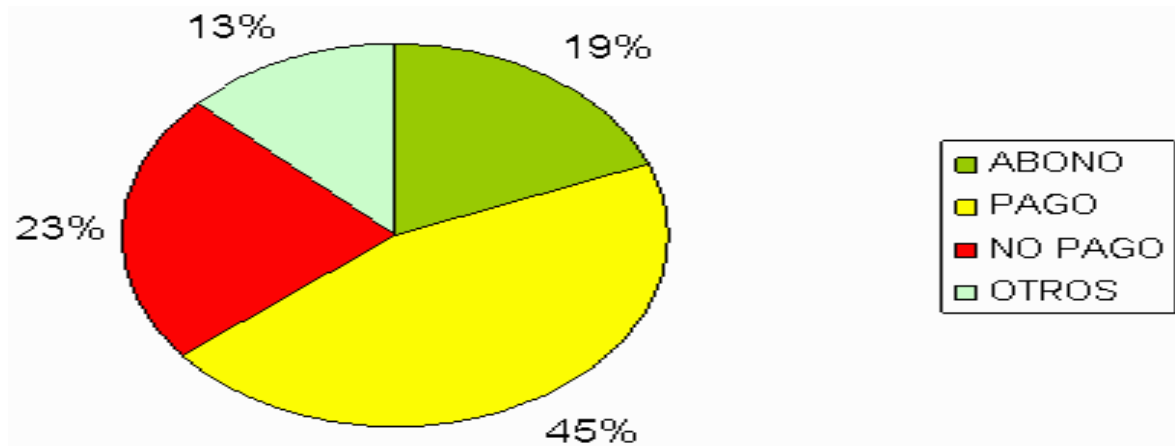
Clientes tipo D: Se logró hacer un recaudo total y parcial de 48%, sin ser satisfactorio. Dentro de la misma grafica se encuentra que del 21% de los clientes que no presentan recaudo son por motivos ajenos a ellos, pues en algunos casos no se ha cumplido el plazo de pago, presentan devoluciones no recogidas por los vendedores y saldos de nota debito; además en algunas ocasiones, no obstante el problema se había aclarado, no se registró el hecho en el sistema en tiempo real.

Clientes tipo C: Con estos clientes el recaudo fue más satisfactorio que con los tipos D, porque se logró un recaudo parcial y total del 64%; esto puso en evidencia la existencia de una mayor sinergia para el recaudo entre los vendedores y este tipo de clientes.

En el caso de situaciones ajenas a los clientes el porcentaje es inferior (13%), los argumentos que dieron los vendedores era que nunca se localizaba a la persona encargada, que no se había radicado las facturas o ya han pagado pero no se ha realizado el cambio en el sistema.

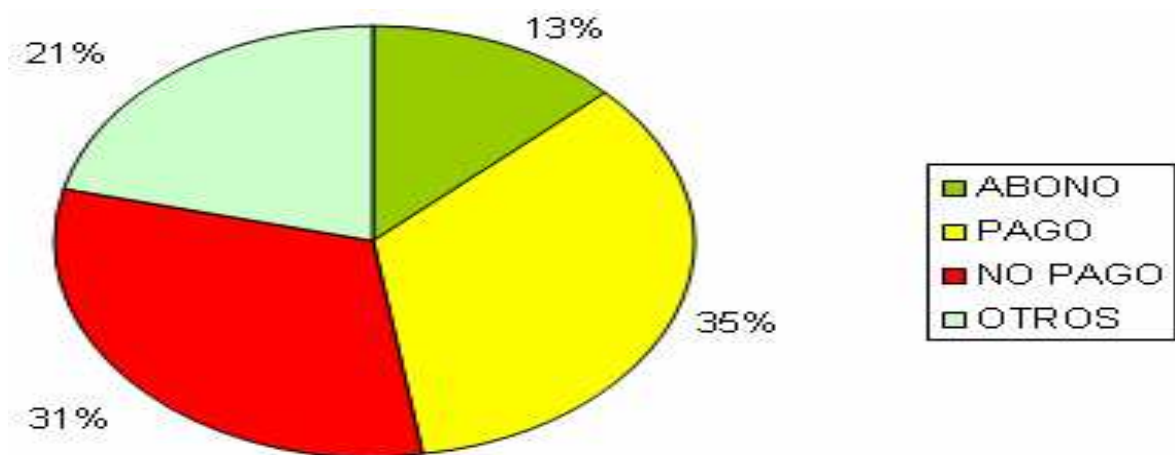
Es importante resaltar que los clientes realizan muchos abonos a las facturas y por tanto se debe infundir que los clientes paguen sus deudas completas, ya que esto incrementa costos de papelería.

Figura 20. Participación de las novedades en los recaudos de los clientes tipo D.



Fuente: Gerencia Comercial de Representaciones Lastra Limitada – Base de datos, noviembre de 2005.

Figura 21. Participación de las novedades en los recaudos de los clientes tipo D.



Fuente: Gerencia Comercial de Representaciones Lastra Limitada – Base de datos, noviembre de 2005.

9.6. RELACIÓN CON LOS CLIENTES

Para afianzar la relación con los clientes fue necesario comisionar a una persona responsable de telemarketing para circularizar las facturas por pagar, comunicándose con los clientes con el argumento de la conveniencia mutua de actualizar los datos. También se practicará un cuestionario a los clientes para

evaluar parcialmente el desempeño del vendedor (por ejemplo: ¿con cuál frecuencia lo visita el vendedor?). La información acopiada por el telemercaderista se extenderá al Gerente Comercial junto con un aporte pormenorizado de las novedades y anomalías expuestas por los clientes.

Las novedades y anomalías más frecuentes son:

- Al menos el 80 del colectivo de vendedores se acercan a cobrar a los clientes cuando las facturas han vencido, probablemente debido a que su ruta de trabajo nunca coincide con sus visitas a esos clientes específicos.
- Las devoluciones equivalen al 4 % de las ventas, y dentro de este porcentaje, con el 10 % no se ejecuta el procedimiento adecuado porque ni se reportan en tiempo real ni se concluye el proceso devolutivo de mercancías, ocasionando complicaciones al recaudo.
- El 84% de los clientes no cancela al menos el día del vencimiento de las facturas; y el argumento del 30 % de ellos es que requieren primero la radicación previa estas para programar el pago. Por ello es que las fechas no coinciden en la mayoría de los casos.

La Figura 22 muestra que solo el 8 % de los clientes activos presenta cartera inferior a 60 días (81 dentro de un colectivo de 1042).

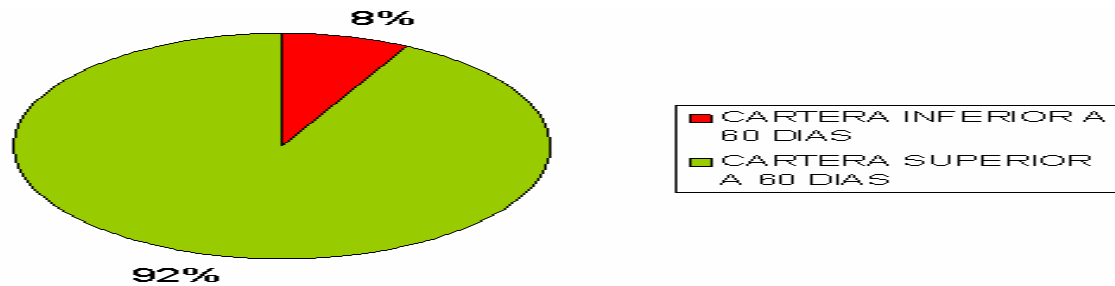
La rotación de la cartera es de 39 días, y representa liquidez para la empresa.

Circularización: Fue necesario circularizar a los clientes quienes no habían cancelado sus facturas con vencimiento superior a 60 días. Esta es una cartera preocupante porque pone en riesgo la liquidez de la empresa. Cuando los clientes fueron contactados durante esta circularización, argumentaron que su demora obedecía a la falta de radicación de la factura, a que el vendedor aún no recogía mercancía devuelta, o a que la mercancía comprada aún no había sido recibida. También se supo que los vendedores tienen problemas con la ejecución precisa y en tiempo real del procedimiento de devolución de mercancía, pudiéndose convertir ello en pérdida de dinero para la empresa.

Procedimiento ejecutado para la circularización:

- Se relacionaron los clientes con cartera vencida superior a 60 días.
- La empresa se comunicó telefónicamente con cada uno de ellos, en parte para informarles cuáles facturas debían, y acordando fechas de pago.
- Luego de la circularización hecha por los mismos vendedores, el asunto pasa a manos del Jefe de Cartera quien inicia procesos de cobro prejurídico, con información previa a los clientes morosos.

Figura 22. Clasificación de la cartera.



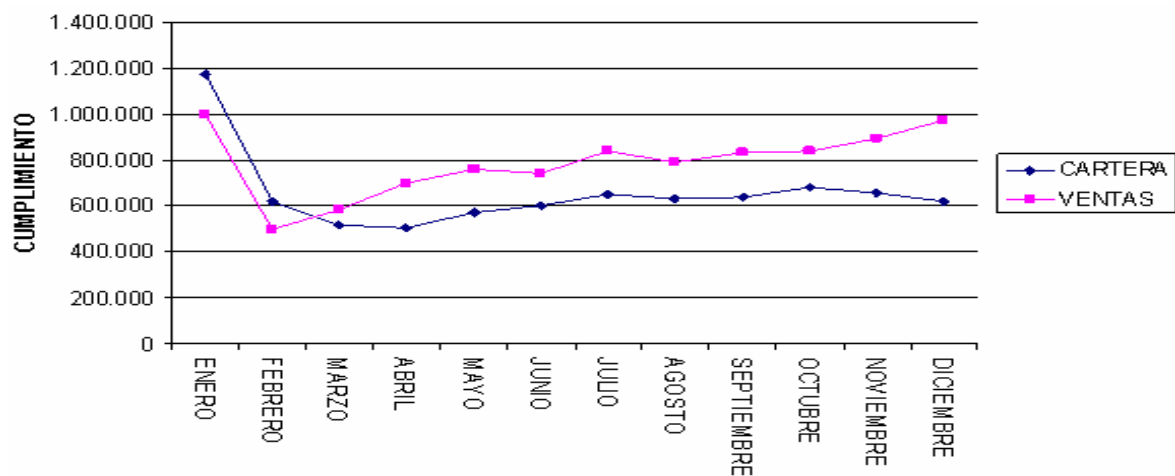
Fuente: Gerencia Comercial de Representaciones Lastra Limitada – Base de datos, diciembre de 2005.

9.7. CARTERA VS. VENTAS

Se hizo para saber si las ventas y el recaudo mensuales coinciden.

Cartera vs. Ventas 2005 reportó que exclusivamente en enero y febrero los recaudos superan a las ventas (Figura 23). Luego de saberlo, fue preciso conocer el comportamiento de la cartera en el año anterior, verificándose una caída de 11 % en los recaudos durante diciembre (Figuras 24 y 25). Esto se compró con la disminución drástica simultánea de las ventas que confirma que el recaudo es una función de las ventas.

Figura 23. Cumplimiento de cartera durante 2005.

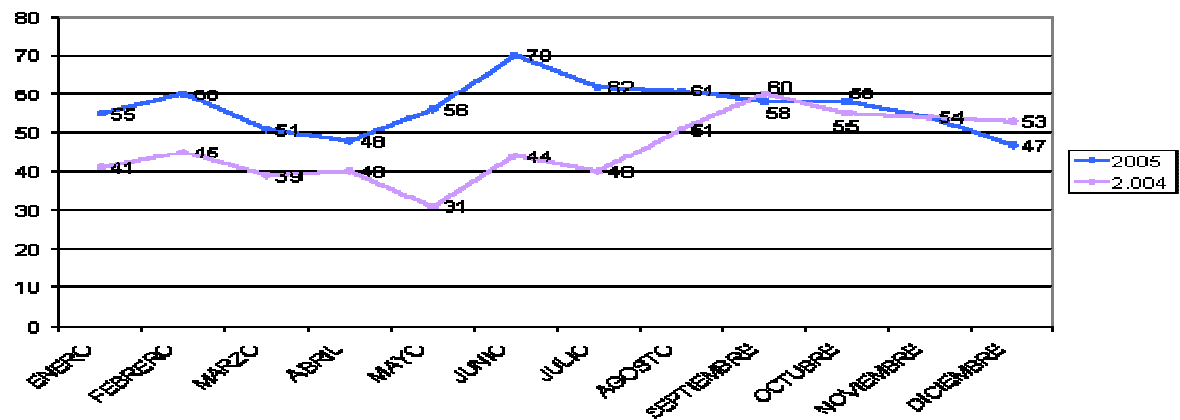


Fuente: Gerencia Comercial de Representaciones Lastra Limitada – Base de datos, enero de 2006).

El recaudo durante diciembre es afectado, por una parte, porque solo se laboran sus 15 primeros días, y por otra, porque los vendedores se enfocan mas en ventas que en recaudo para asegurar sus salarios de enero.

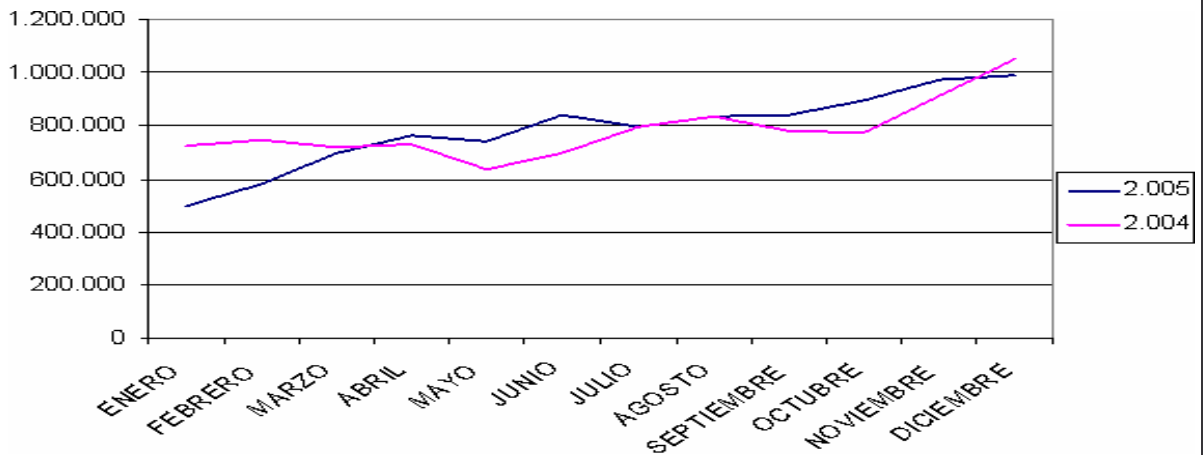
La caída de las ventas 2004 se debió a la magnitud alta de referencias agotadas porque los proveedores vendieron directamente a los consumidores finales, pues esto genera mayor rentabilidad (Figuras 24 y 25).

Figura 24. Cumplimientos de cartera 2004 vs. 2005.



Fuente: Estudiantes de Pasantía Empresarial – Comunicación personal, enero de 2006).

Figura 25. Ventas 2004 vs. 2005.



Fuente: Estudiantes de Pasantía Empresarial – Comunicación personal, enero de 2006.

Comparar 2004 y 2005 fue satisfactorio porque los porcentajes indicaron que predominó el cumplimiento de 2005 sobre 2004. En 2004, el mes con recaudo mayor fue septiembre (60 %), y junio para 2005 (70 %).

Resulta interesante que durante septiembre 2005 haya disminuido el recaudo frente al mismo período 2004, aunque la venta haya sido mayor. Resulta notable que los incrementos en ventas y los recaudos en este mismo mes no fueron significativos.

9.8. POLÍTICAS Y NORMAS PARA CREDITO Y COBRANZA

La razón de ser del diseño y la aplicación de las políticas y normas internas para los procesos de crédito y cobranza es recaudar las cuentas por cobrar en un período definido optimizando simultáneamente el manejo conjunto del crédito con el usuario, conservando siempre la relación comercial con los clientes. El Anexo R exhibe el Diagrama de Flujo para el mejoramiento, que incluye el diseño y aplicación de las políticas y las normas, vitales para el éxito.

Por regla general toda venta debe ser de contado. Para aquellos casos en que se requiera vender a crédito se utilizarán las políticas de créditos y cobranzas. Toda cuanta de difícil cobro debe ser sometida al comité de cartera quien definirá con autorización de Gerencias el cobro jurídico. Las cuentas que se determinen no llevar a cobro jurídico, se les debe hacer cobro prejurídico a través del personal de cartera. Para tramitar la aprobación de un crédito, se debe realizar un estudio de crédito a través de los siguientes documentos, los cuales son requisitos indispensables para la tramitación de la aprobación:

Los requerimientos básicos para persona naturales son:

- Recomendación y justificación del Director Comercial (debe incluir análisis de capacidad de pago del cliente o contratista y rentabilidad del negocio).
- Fotocopia de la cedula de ciudadanía.
- Certificados de ingresos.
- Referencias bancarias.
- Dos referencias comerciales (se verifican telefónicamente).
- Pagaré firmado en blanco con carta de instrucciones. (Anexos N y O).
- Formato interno para aprobación de crédito. (Anexos P y Q).

Los requerimientos básicos para persona naturales son:

- Recomendación y justificación del Director Comercial (debe incluir análisis de capacidad de pago del cliente o contratista y rentabilidad del negocio).

- Recomendación y justificación del Director Comercial (debe incluir análisis de capacidad de pago del cliente o contratista y rentabilidad del negocio).
- Balance y Estado de Pérdidas y Ganancias de los dos últimos años, en original, firmados por contador.
- Fotocopia de la tarjeta profesional del contador.
- Certificado de Cámara de Comercio.
- En caso que el Representante Legal, según conste en el Certificado de Cámara de Comercio, no esté autorizado para endeudar o comprometer a la sociedad por el valor del crédito solicitado, se debe obtener copia del Acta de Junta Directiva en donde se haga la respectiva autorización al Representante Legal.
- Una referencia bancaria.
- Dos referencias comerciales.
- Pagaré firmado en blanco con carta de instrucciones. (Anexos N y O).
- Formato interno para aprobación del crédito. (Anexos P y Q).
- En el Certificado de Cámara de Comercio se debe analizar las facultades del Representante Legal y el valor del Capital pagado por los socios de la Empresa que solicita el crédito.

Todo crédito otorgado debe estar soportado por un estudio previo de crédito, basado en el Formato Interno para aprobaciones de crédito.

Todas las aprobaciones de crédito deberán tener el visto bueno de Gerencia y visto bueno de Jefe de Cartera. Solo hasta obtener la aprobación de la totalidad de los responsables, se podrá digitar en el sistema la respectiva información formalizando el crédito.

El Jefe de Cartera será el responsable, una vez aprobado la forma de aprobaciones de crédito, de verificar la correcta digitación en el sistema de la información de aprobaciones como: Razón Social o Nombre del Cliente, NIT, Monto, plazo, vigencia y cada uno de los datos aprobados, en el formato de aprobaciones de crédito.

El original, con las aprobaciones requeridas, deberá ser archivado en la carpeta del cliente respectivo, en la ciudad de Cali.

El formato de aprobaciones de crédito deberá ser actualizado en los siguientes casos, con el respectivo análisis:

- Cada vez que se requiera aumentar o disminuir el crédito.
- Cada vez que un cliente presente problemas de pagos.
- Cuando una cuenta corriente pase a una cuenta de difícil cobro, el crédito debe ser eliminado.
- Anualmente se debe renovar, con el fin de actualizar los datos.

- Siempre que el cliente realice un pago sobre su crédito se aplicara de acuerdo con el vencimiento cronológico de las facturas, empezando por las facturas más antiguas.

9.8.1. Pagos de Clientes. Los Clientes que cancelan con transferencia electrónica y pasan por fax, deben de hacer llegar al Dpto. de cartera dicho fax, luego diligencia la fotocopia de la transferencia debidamente confirmada con el banco.

Los clientes que cancelan con transferencias y el banco del cliente hace llegar el documento original de información de la transferencia al Dpto. de cartera, debe ser tramitado (la cancelación de facturas) con este documento original.

Los Clientes que cancelan con consignaciones que pasan por fax a la Compañía, deben llegar al Dpto. de cartera, el cual diligencia la fotocopia de dicha consignación con la confirmación del banco al cual nos consignaron.

El cobrador reclama los pagos (cheque o efectivo), realizados por los clientes a diario, consigna en el Banco y entrega las consignaciones al Dpto. de cartera.
Entrega de producto.

9.8.2. Facturación. Todo producto debe entregarse con un recibo o factura de soporte, ya sea la venta de contado o a crédito. En caso que sea una venta a crédito, se debe cumplir con el siguiente trámite: a) Obtener de la administración del cliente la autorización del personal que está autorizado para recibir el producto; b) Al momento de efectuar la entrega, la persona autorizada debe firmar la copia de la factura c) Las facturas a crédito deben de quedar con el nombre, firma de la persona que recibe, y fecha en los casos de ser personas Naturales y cuando sean Empresas debe de adicionarse el sello de dicha Empresa. Lo anterior es requisito indispensable al momento de un cobro ejecutivo para poder demostrar la obligación de un cliente en particular.

Los créditos que por su monto y riesgo requieran una garantía, ésta deberá negociarse con el respectivo cliente. Las garantías aceptables son: Pagaré en blanco con Carta de Instrucciones: estos documentos se exigen a clientes, autorizados por Gerencia. Deben de diligenciarse en el formato impreso por la Compañía (NO en forma Minerva), a nombre de REPRESENTACIONES LASTRA LTDA. y los demás datos deben quedar en blanco. Son un recurso jurídico para poder demandar y embargar a un deudor moroso, para tratar de cobrar las deudas en caso de dicho deudor tener bienes sujetos de remate luego del respectivo juicio.

9.8.3. Manejo de Cheques. La persona jurídica o natural beneficiaria de un crédito con la Compañía debe ser la misma persona que gire el cheque.

Siempre que se presente la devolución de cheques, solamente el Gerente autoriza el cobro de multa por devolución de cheques, en caso de cobrarse, se aplicará lo suscrito en el Código de Comercio, el cual autoriza un máximo del 20% de multa sobre el valor del cheque para cualquier tipo de causal de las devoluciones.

Es responsabilidad del vendedor o de los cobradores revisar cuidadosamente la información que contempla el cheque (fechas, beneficiario, firmas registradas, valor en número, valor en letras, etc.) al igual que el buen estado del mismo (enmendaduras, mal estado del cheque, etc.). En caso de notar alguna irregularidad el vendedor o cobrador debe devolver el cheque e informar de inmediato al jefe de Cartera, quien definirá con el Gerente Comercial que solución se plantea.

Manejo de cheques posfechados: Este tipo de excepción solamente podrá ser aprobada por el Gerente comercial o por la persona que delegue la Gerencia. Estos cheques pasan a caja para ser abonados a cartera y deben quedar en caja fuerte hasta la fecha aprobada de la consignación.

A todo cheque recibido se le debe colocar sello al respaldo para llenar la siguiente información Nombre del cliente, código del cliente, número de la factura y teléfono. A todo cheque recibido se le debe colocar el sello de cruce restrictivo “Consígnese únicamente en la cuenta del primer beneficiario”.

El Dpto. de cartera es el encargado de llamar a confirmar los cheques con la central de riesgos COVICHEQUE, cada vez que Gerencia Comercial ó Gerencia General lo solicite.

9.8.4. Excepciones de Crédito. *Habrán excepciones de crédito siempre que se presente alguna de las siguientes situaciones:*

- Despachos o entregas de mercancía a crédito, con facturas vencidas deberán tener una aprobación especial de acuerdo con la delegación de autoridad definida en los lineamientos generales.
- Entregas de mercancía con sobre cupo de crédito (es decir, que el cliente solicita entrega de producto a crédito excediendo el valor del cupo de crédito aprobado) deberán tener una aprobación especial de acuerdo con la delegación de autoridad definida en los lineamientos generales.

- Cada vez que el sistema detecte una excepción, la transacción respectiva debe ser bloqueada, y solo podrá ser liberada con la clave de la persona con la delegación necesaria.

9.8.5. Manejo de Cuentas de Difícil Cobro

- El Jefe de cartera reportará a la Gerencia Comercial, cuales cuentas vencidas más de 90 días podrán ser mantenidas en Cuentas Corrientes, según expectativas de cobranza, y cuales deberán ser trasladadas a Cuentas de difícil cobro.
- Se llevaran al Gerente General y al revisor fiscal las cuentas incobrables que hayan tenido alguna ejecución de procesos jurídicos fracasados por desaparición del deudor, y las que a consideración del Gerente no sean aplicables para la ejecución de un proceso jurídico por la cuantía u otra justificación.
- Ninguna cuenta podrá llevarse a pérdida sin los soportes necesarios como: concepto del abogado que lleva el proceso ó aprobación de Junta Directiva, gestión de cobro realizada por la administración, cartas de cobro, llamadas y visitas.
- Las demás cuentas deberán enviarse a cobro jurídico. Para realizar este trámite, el Gerente debe justificar el cobro jurídico con un reporte dirigido al departamento legal de la Dirección General, quien servirá de Apoyo en dichos procesos.
- Todos los cobros jurídicos deberán ser ejecutados a través de abogados externos en cada Regional, y el control de dichos abogados lo realizará la Gerencia General de la Compañía.
- Con base en los reportes de los abogados y en el análisis de cartera se debe establecer la provisión de cartera, sin exceder los límites que establece las normas contables y tributarias.

9.8.6. Delegación de Autoridad. En el proceso de Créditos y Cobranzas está involucrados las siguientes personas: el Jefe de Cartera, Gerencia Comercial, Gerencia General. Cada nivel cuenta con responsabilidades y niveles de autonomías diferentes:

Monto máximo de Crédito en producto: Gerente Comercial (hasta el monto asignado en el Certificado de Cámara de Comercio, según sus facultades) y Gerente General (todo monto superior al asignado al Gerente Comercial).

Plazos máximos: Gerente Comercial (hasta el monto asignado en el Certificado de Cámara de Comercio, según sus facultades).

Mantener cuentas vencidas en Cuentas Corrientes: Por política, una cuenta Corriente, con vencimiento superior a 90 días debe ser transferida a Cuentas de difícil cobro. Sin embargo, es posible, con la debida justificación, mantener saldos en cuentas corrientes, sin pasarlas a cobro jurídico, a pérdida, de acuerdo con el estudio realizado por el Jefe de Cartera y Gerencia.

Refinanciaciones: en caso que un cliente tenga dificultades económicas y esté atrasado en el pago de facturas, se podrá evaluar la posibilidad de refinanciar la deuda, para lo cual se establece la siguiente delegación (el análisis del valor de la deuda a refinanciar debe incluir: corto plazo, largo plazo y producto): Jefe de Cartera y Gerencia Comercial (hasta el tope según facultades del Gerente y Representante Legal escritas en el Certificado de Cámara de Comercio).

Ajuste de cuentas y pérdidas: Se regirán de acuerdo con la siguiente delegación: Se regirán de acuerdo al análisis realizado por el Jefe de Cartera y Gerencia Comercial.

Excepciones de Crédito (Situaciones excepcionales bajo las cuales se efectúa una transacción y por lo tanto requiere de una aprobación especial): Despacho de producto con facturas vencidas (cantidad máxima de días vencidos) solo podrá ser autorizado de acuerdo con la siguiente delegación: Jefe de Cartera (hasta 15 días) y Gerencia (hasta 30 días).

Despacho con sobre cupo de crédito: Este tipo de despachos es aquel que se presenta cuando se requiere emitir una factura sin cupo disponible. La delegación de autoridad para efectuar este tipo de transacciones se rige por la misma delegación que tienen los cargos para aprobación total de créditos: Gerente Comercial (hasta el monto asignado en el Certificado de Cámara de Comercio, según sus facultades) y Gerencia General (todo monto superior al asignado al Gerente comercial en el Certificado de Cámara de Comercio).

9.8.7. Control y Seguimiento. Todo cliente debe quedar en el sistema con la totalidad de la información (maestra de clientes) que se relaciona a continuación, la cual debe ser digitada por una sola persona autorizada, con el fin de garantizar la calidad de la base de datos:

- Razón Social.
- NIT.
- Dirección.

- Municipio.
- Teléfono.
- Tipo de cliente
- Cupo de crédito discriminado según solicitud de crédito aprobada.
- Plazo y costo financiero para cada tipo de crédito según solicitud de crédito aprobada.
- Descuentos.
- Y todos los datos solicitados por el sistema.

Al momento de elaborar una factura, el sistema debe reconocer automáticamente la información detallada en el registro inicial del cliente de tal forma que el facturador no debe digitarla.

El departamento de cartera emitirá mensualmente un reporte de cartera por la Compañía de las cuentas de difícil cobro, mostrando el desempeño de cartera en recuperación; y semanal un reporte de cartera por la Compañía de las cuentas corrientes, por edades, mostrando el desempeño de cartera según el indicador de gestión “Porcentaje de cartera Corriente”:

$$\text{PorcentajeDeCarteraCorriente} = \langle\langle \text{CarteraCorriente} \rangle \div \langle \text{CarteraTotal} \rangle \rangle \times 100$$

9.8.8. Indicadores de Gestión. Para calcular los indicadores de gestión siguiente, no se incluyen las C x C de filiales, empleados y accionistas.

- $\text{PorcentajeDeCarteraCorriente} = \langle\langle \text{CarteraCorriente} \rangle \div \langle \text{CarteraTotal} \rangle \rangle \times 100$
- Monto con vencimiento superior a 90 días.
- $\text{PorcentajeDeVentasACrédito} = \langle\langle \text{VentasACrédito} \rangle \div \langle \text{VentasTotales} \rangle \rangle \times 100$
- $\text{EotaciónDeCartera} = \langle\langle \text{CarteraTotal} \rangle \div \langle \text{VentasACréditoDelMes} \rangle \rangle \times 30$

9.9. SENSIBILIZACIÓN HACIA EL TRABAJO EN EQUIPO

Se realizó una reunión con una persona experta en el área de cartera y con un vendedor, que se destaca en su área por el recaudo. Esta reunión se realizó con el fin de sensibilizar a los vendedores sobre la importancia que tiene realizar el proceso completo de venta, el cual no finaliza al entregar la mercancía. Dentro de este proceso hacen parte también los recaudos y la satisfacción del cliente, pues de éstos depende que se genere recompra.

Hay que tener en cuenta que el momento más difícil de la venta es la cobranza pues se debe contar con mucho tacto al momento de realizarla, ya que su objetivo no debe ser solo financiero sino de servicio.

El objetivo de la reunión se cumplió, pues el equipo de ventas entendió la posición que deben asumir frente a sus clientes y muchos de ellos reconocieron presentar falencias y se comprometieron a trabajar de la mano con el área de cartera. De la misma manera reaccionó el área de cartera, pues entendió que debía tener un enfoque comercial y que lo más importante es que los clientes entiendan que deben pagar a tiempo por un servicio prestado.

El Anexo R registra el diagrama de flujo (Flow Chart) para la planeación del mejoramiento.

10. CONCLUSIONES

- Representaciones Lastra tiene un portafolio de productos demasiado extenso que los mismos vendedores no ofrecen, pues algunos no tiene conocimiento que los productos existen o los hay en bodega.
- El área de cartera era muy ajena a la labor que realizaban los vendedores, pero la sensibilización realizada esta logrando cambiar esta situación.
- Los vendedores de Representaciones Lastra no tiene controles, pues cuando se han implementado los rechazan inmediatamente, haciendo que la empresa acceda, pues sustentan que es una presión con la cual no es fácil laborar.
- Representaciones Lastra era una empresa que tomaba decisiones sin consultar a los directos implicados y esto generaba errores, pues no tenían en cuenta a las personas que conocían sobre dichos procesos.
- Los vendedores alargan los días de cobro a su conveniencia, pues así se aseguran cierta cantidad de dinero mensual.
- En cuanto a las devoluciones, existe mucha mercancía a la cual no se le ha hecho el proceso adecuado de devolución, lo que genera que en muchos casos la mercancía se le este cobrando al cliente.
- Las devoluciones implican demasiada operación para la empresa y esto genera altos costo reflejándose en un sacrificio de la rentabilidad.
- Los vendedores se demoran mucho en solucionar los inconvenientes de los clientes, generando que otras personas de la empresa tengan que apersonarse de eso sin tener el conocimiento de la problemática.

11. RECOMENDACIONES

- Durante la realización de este trabajo nos dimos cuenta que Representaciones Lastra Limitada es una empresa que tiene mucho futuro pero necesita organizarse en los siguientes aspectos:
- Realizar una planeación estratégica en la cual se tengan claros los objetivos a alcanzar y lo mas importante que fijen tiempos para el cumplimiento de dichos objetivos.
- Representaciones Lastra es una empresa comercial, nos dimos cuenta que en el proceso de ventas existían muchas falencias por lo tanto consideramos importante realizar un manual de funciones en la cual haya una redistribución equilibrada y coherente.
- En cuanto a la fuerza de ventas consideramos que para el sur del país es necesario tener una sola persona que se encargue de toda esta área, pues la rentabilidad nos muestra que no es justificable dos personas para este mismo territorio.
- Teniendo en cuenta que la implementación de la zonificación es un proceso traumático para la empresa, consideramos importante reforzar las ventas y los recaudos a través de telemarketing.
- Es importante empezar a ofrecer los productos que no son pareto, pues esto se logra conociendo las necesidades de los clientes y que mejor que conociendo el campo en el cual se mueven.
- Los vendedores necesitan plantear unas metas a cumplir en un periodo determinado, presentando al finalizar los resultados obtenidos.
- Los vendedores tienen que crear una cultura en cuanto a la entrega de los documentos.
- Los días de recaudo se deben disminuir, pues a los vendedores se les paga comisión hasta el día 75, esto se debería de manejar según la condición que se asigne al cliente.
- Las devoluciones deben de tener un manejo especial con los vendedores y la mejor manera es presentándose un informe semanal de la cantidad de devoluciones con respecto a las ventas, pues quienes tengan menor participación se les darán incentivos.
- Para facilitar la oferta de los productos sustitutos es conveniente agrupar los

productos de manera genérica en un portafolio de servicio para así mejorar el manejo de estos mismos.

- Para promocionar las diferentes marcas asociadas, es conveniente agrupar los productos de manera genérica en un portafolio de servicio según el tipo de producto con el fin de ofrecer diferentes alternativas a los clientes en cuanto a precio y calidad.

BIBLIOGRAFÍA

ANDERSON, Rolph E. Administración de Ventas: Ventas. 2 ed. Bogotá: McGraw – Hill, 1998, 414 p.

COBRA, Marcos. Marketing de Servicios: Comercialización. 2 ed. Bogotá: McGraw – Hill, 1991, 306p.

Evaluación de Controles y Seguridades del Sistema de Cartera de las Empresas [en línea]. España. [consultado 05 de Septiembre, 2006]. <http://www.monografias.com/>

Fuerza de Ventas. 2006 [en línea]. España. [consultado 05 de Septiembre, 2006]. <http://www.monografias.com/>

REPRESENTACIONES LASTRA LIMITADA. Base de Datos de la Gerencia Comercial. Cali, 2005.

REPRESENTACIONES LASTRA LIMITADA. Base de Datos de la Gerencia Comercial. Cali, 2006.

REPRESENTACIONES LASTRA LIMITADA. Base de Datos de la Gerencia General. Cali, 2005.

REPRESENTACIONES LASTRA LIMITADA. Base de Datos de la Gerencia General. Cali, 2006.

STANTON, William. Ventas, Conceptos Planificación Estratégica. 2 ed. Bogotá: McGraw – Hill, 2001, 294 p.

ANEXOS

ANEXO A. Cronograma para entrega de zonas.

ENTREGA RECIBE	OSPINA ARIAS MANUEL JAIRO	JAIME POSSO	PALACIOS OSPINA ALBERTO	ZAPATA SUAREZ GERMAN	HERRERA MEJIA ALEDIS	HENAO VELEZ MARITZA	LUCENA CLARA SOFIA	BAEZ OLIVEROS GLORIA	ROA SANCHEZ ELIZABETH	PIRAQUIVE ESCOBAR ALVARO GIOV	ARIAS CARLOS
OSPINA ARIAS MANUEL JAIRO			X	X	X			X	X	X	X
JAIME POSSO	X		X	X	X		X	X	X	X	X
PALACIOS OSPINA ALBERTO	X			X	X		X	X	X	X	X
ZAPATA SUAREZ GERMAN	X		X		X			X	X	X	X
HERRERA MEJIA ALEDIS	X		X	X		X			X	X	
HENAO VELEZ MARITZA											
LUCENA CLARA SOFIA				X				X		X	
BAEZ OLIVEROS GLORIA	X		X	X	X		X		X	X	X
ROA SANCHEZ ELIZABETH	X		X	X	X		X	X		X	X
PIRAQUIVE ESCOBAR ALVARO GIOV	X		X	X	X			X	X		X
ARIAS CARLOS	X		X	X	X		X	X	X	X	

ANEXO B. Eficiencia del vendedor durante el primer trimestre 2005.

VENDEDOR	ENERO		FEBRERO		MARZO	
	COMPRAN	EFICACIA	COMPRAN	EFICACIA	COMPRAN	EFICACIA
OSPINA ARIAS MANUEL JAIRO	30	18.07%	65	39.16%	74	44.58%
VALENCIA JUAN MANUEL	50	27.78%	73	40.56%	62	34.44%
PALACIOS OSPINA ALBERTO	27	17.65%	53	34.64%	80	52.29%
ZAPATA SUAREZ GERMAN (CALI)	34	65.38%	31	59.62%	35	67.31%
ZAPATA SUAREZ GERMAN (LA ZONA)	15	35.71%	18	42.86%	21	50.00%
ZAPATA SUAREZ GERMAN (PALMIRA)	10	31.25%	17	53.13%	14	43.75%
HERRERA MEJIA ALEDIS	36	24.49%	39	26.53%	40	27.21%
MARTINEZ GLORIA	15	24.19%	21	33.87%	16	25.81%
OSPINA GIRALDO NANCY	40	37.04%	63	58.33%	57	52.78%
HENAO VELEZ MARITZA	5	33.33%	2	13.33%	4	26.67%
LUCENA CLARA SOFIA	16	12.70%	41	32.54%	50	39.68%
BAEZ OLIVEROS GLORIA	80	36.36%	106	48.18%	102	46.36%
ROA SANCHEZ ELIZABETH	56	31.28%	61	34.08%	65	36.31%
PIRAQUIVE ESCOBAR ALVARO GIO	63	42.57%	70	47.30%	71	47.97%
DOMANCO & CIA. LTDA. .	12	18.18%	18	27.27%	9	13.64%
JARAMILLO OSCAR IVAN	119	22.84%	120	23.03%	123	23.61%
ARIAS CARLOS		0.00%	35	27.78%	40	31.75%
REINA ALFARO MARIO	38	46.34%	53	64.63%	44	53.66%

ANEXO C. Eficiencia del vendedor durante el segundo trimestre 2005.

VENDEDOR	ABRIL		MAYO		JUNIO		MEDIA SEM	TOTAL CODIFICADOS X VENDEDOR
	COMP	EV	COMP	EV	COMP	EV		
OSPINA ARIAS MANUEL JAIRO	78	46.99%	79	47.59%	76	45.78%	40.36%	166
VALENCIA JUAN MANUEL	69	38.33%	59	32.78%	60	33.33%	34.54%	180
PALACIOS OSPINA ALBERTO	79	51.63%	85	55.56%	77	50.33%	43.68%	153
ZAPATA SUAREZ GERMAN (CALI)	32	61.54%	36	69.23%	31	59.62%	63.78%	52
ZAPATA SUAREZ GERMAN (LA ZONA)	20	47.62%	18	42.86%	24	57.14%	46.03%	42
ZAPATA SUAREZ GERMAN (PALMIRA)	14	43.75%	19	59.38%	15	46.88%	46.35%	32
HERRERA MEJIA ALEDIS	41	27.89%	42	28.57%	45	30.61%	27.55%	147
MARTINEZ GLORIA	17	27.42%	20	32.26%	30	48.39%	31.99%	62
OSPINA GIRALDO NANCY	63	58.33%	76	70.37%	60	55.56%	55.40%	108
HENAO VELEZ MARITZA	3	20.00%	2	13.33%	1	6.67%	18.89%	15
LUCENA CLARA SOFIA	53	42.06%	51	40.48%	58	46.03%	35.58%	126
BAEZ OLIVEROS GLORIA	111	50.45%	95	43.18%	96	43.64%	44.70%	220
ROA SANCHEZ ELIZABETH	57	31.84%	62	34.64%	64	35.75%	33.99%	179
PIRAQUIVE ESCOBAR ALVARO GIO	75	50.68%	75	50.68%	74	50.00%	48.20%	148
DOMANCO & CIA. LTDA. .	22	33.33%	5	7.58%	15	22.73%	20.45%	66
JARAMILLO OSCAR IVAN	127	24.38%	117	22.46%	121	23.22%	23.26%	521
ARIAS CARLOS	55	43.65%	52	41.27%	62	49.21%	32.28%	126
REINA ALFARO MARIO	47	57.32%	49	59.76%	49	59.76%	56.91%	82

ANEXO D. Eficiencia del vendedor durante el tercer trimestre 2005.

VENDEDOR	JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE	
	COMPRAN	EFICACIA	COMPRAN	EFICACIA	COMPRAN	EFICACIA
OSPINA ARIAS MANUEL JAIRO	75	45.18%	86	51.81%	80	48.19%
VALENCIA JUAN MANUEL	69	38.33%	70	38.89%	58	32.22%
PALACIOS OSPINA ALBERTO	90	58.82%	77	50.33%	85	55.56%
ZAPATA SUAREZ GERMAN (CALI)	34	65.38%	33	63.46%	30	57.69%
ZAPATA SUAREZ GERMAN (LA ZONA)	16	38.10%	13	30.95%	19	45.24%
ZAPATA SUAREZ GERMAN (PALMIRA)	17	53.13%	12	37.50%	8	25.00%
HERRERA MEJIA ALEDIS	45	30.61%	40	27.21%	45	30.61%
MARTINEZ GLORIA	19	30.65%	21	33.87%	17	27.42%
OSPINA GIRALDO NANCY	58	53.70%	57	52.78%	49	45.37%
HENAO VELEZ MARITZA	1	6.67%	1	6.67%	1	6.67%
LUCENA CLARA SOFIA	71	56.35%	76	60.32%	78	61.90%
BAEZ OLIVEROS GLORIA	86	39.09%	102	46.36%	102	46.36%
ROA SANCHEZ ELIZABETH	54	30.17%	66	36.87%	53	29.61%
PIRAQUIVE ESCOBAR ALVARO GIO	71	47.97%	75	50.68%	67	45.27%
DOMANCO & CIA. LTDA. .	14	21.21%	13	19.70%	16	24.24%
JARAMILLO OSCAR IVAN	136	26.10%	127	24.38%	135	25.91%
ARIAS CARLOS	53	42.06%	57	45.24%	62	49.21%
REINA ALFARO MARIO	47	57.32%	45	54.88%	43	52.44%

ANEXO E. Eficiencia del vendedor durante el cuarto trimestre 2005.

OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		PROMEDIO	TOTAL
COMPRAN	EFICACIA	COMPRAN	EFICACIA	COMPRAN	EFICACIA	SEMESTRAL	CODIFICADOS X VENDEDOR
76	45.78%	70	42.17%	82	49.40%	47.09%	166
67	37.22%	71	39.44%	52	28.89%	35.83%	180
76	49.67%	85	55.56%	73	47.71%	52.94%	153
36	69.23%	35	67.31%	36	69.23%	65.38%	52
22	52.38%	17	40.48%	24	57.14%	44.05%	42
14	43.75%	15	46.88%	15	46.88%	42.19%	32
44	29.93%	42	28.57%	43	29.25%	29.37%	147
18	29.03%	19	30.65%	17	27.42%	29.84%	62
49	45.37%	57	52.78%	59	54.63%	50.77%	108
1	6.67%	1	6.67%	1	6.67%	6.67%	15
67	53.17%	60	47.62%	70	55.56%	55.82%	126
101	45.91%	95	43.18%	78	35.45%	42.73%	220
56	31.28%	57	31.84%	45	25.14%	30.82%	179
73	49.32%	66	44.59%	72	48.65%	47.75%	148
14	21.21%	12	18.18%	17	25.76%	21.72%	66
129	24.76%	133	25.53%	128	24.57%	25.21%	521
61	48.41%	57	45.24%	63	50.00%	46.69%	126
45	54.88%	35	42.68%	32	39.02%	50.20%	82

ANEXO F. Ventas detalladas Grupo 1 – Semestre A.

VENDEDOR	AÑO	ENERO	FEBRE	MARZ.	ABRIL	MAYO	JUNIO
GLORIA	2,004	42,668	64,295	51,393	51,399	51,882	44,804
BAEZ	PTO-5	49,495	74,582	59,616	59,623	60,183	51,973
OLIVEROS	2,005	37,226	56,247	52,724	54,134	51,304	58,023
	PC	75.21%	75.42%	88.44%	90.79%	85.25%	111.64%
GIOVANNY	2,004	46,916	104,394	55,681	101,222	43,013	67,610
PIRAQUIVE	PTO-5	54,423	121,097	64,590	117,418	49,895	78,428
ESCOBAR	2,005	50,187	56,269	60,385	72,342	72,861	71,562
	PC	92.22%	46.47%	93.49%	61.61%	146.03%	91.25%
GERMAN	2,004	15,823	32,544	25,611	15,664	24,856	33,464
ZAPATA	PTO-5	19,779	40,680	32,014	19,580	31,070	41,830
Zona	2,005	29,158	19,736	35,188	37,892	20,715	55,279
	PC	147.42%	48.52%	109.92%	193.52%	66.67%	132.15%
GERMAN	2,004	32,458	34,320	47,469	39,709	42,575	50,910
ZAPATA	PTO-5	37,651	39,811	55,064	46,062	49,387	59,056
Cali - Yumbo	2,005	18,879	36,692	41,937	45,837	47,579	45,968
	PC	50.14%	92.17%	76.16%	99.51%	96.34%	77.84%
GERMAN	2,004	18,335	12,105	15,841	13,476	13,006	16,265
ZAPATA	PTO-5	21,269	14,042	18,376	15,632	15,087	18,867
Palmira	2,005	4,906	21,560	17,207	17,404	22,086	21,578
	PC	23.07%	153.54%	93.64%	111.33%	146.39%	114.37%
NANCY	2,004	42630	34511	48395	40589	43572	48842
OSPINA	PTO-5	49451	40033	56138	47083	50544	56657
Valle	2,005	16,072	42,535	33,277	41,254	45,513	39,833
	PC	32.50%	106.25%	59.28%	87.62%	90.05%	70.31%
ALEDIS	2,004	30,468	41,865	40,047	48,403	54,125	61,839
HERRERA	PTO-5	35,343	48,563	46,455	56,147	62,785	71,733
	2,005	55,352	55,932	76,480	81,515	85,081	85,505
	PC	156.61%	115.17%	164.63%	145.18%	135.51%	119.20%
MANUEL	2,004	34,002	36,479	47,646	51,589	35,223	41,721
VALENCIA	PTO-5	39,442	42,316	55,269	59,843	40,859	48,396
	2,005	33,981	41,121	38,473	55,830	41,028	40,351
	PC	86.15%	97.18%	69.61%	93.29%	100.41%	83.38%
MARIO	2,004	40,409	22,386	45,234	46,858	28,096	36,506
REINA	PTO-5	46,874	25,968	52,471	54,355	32,591	42,347
ALFARO	2,005	36,765	35,939	46,076	46,830	40,572	50,110
	PC	78.43%	138.40%	87.81%	86.16%	124.49%	118.33%

ANEXO G. Ventas detalladas Grupo 2 – Semestre A.

VENDEDOR	AÑO	ENERO	FEBRE	MARZ.	ABRIL	MAYO	JUNIO
GLORIA	2,004	21,927	25,540	18,714	30,475	19,291	20,936
MARTINEZ	PTO-5	26,312	30,648	22,457	36,570	23,149	25,123
(Zona Roso)	2,005	12,993	19,388	11,454	22,643	13,399	32,823
	PC	49.38%	63.26%	51.00%	61.92%	57.88%	130.65%
MARITZA	2,004	8,453	21,201	6,942	9,299	23,714	9,256
HENAO	PTO-5	10,566	26,501	8,678	11,624	29,643	11,570
LA 14 S.A.	2,005	10,946	11,660	14,837	11,986	16,506	27,753
	PC	103.59%	44.00%	170.98%	103.12%	55.68%	239.87%
ELIZABETH	2,004	28,506	35,645	28,683	32,186	30,408	34,452
ROA	PTO-5	33,067	41,348	33,272	37,336	35,273	39,964
SANCHEZ	2,005	30,119	27,706	34,987	33,164	36,720	38,326
	PC	91.08%	67.01%	105.15%	88.83%	104.10%	95.90%
HERNANDO	2,004	10,322	21,428	20,880	20,377	20,360	21,331
GUZMAN	PTO-5	14,451	29,999	29,232	28,528	28,504	29,863
Bogotá	2,005	3,496	10,946	-618	7,423	1,371	6,138
	PC	24.19%	36.49%	-2.11%	26.02%	4.81%	20.55%
VENTAS	2,004	223,591	121,777	124,480	75,770	86,799	83,809
OFICINA	PTO-5	259,366	141,261	144,397	87,893	100,687	97,218
	2,005	82,220	33,359	95,389	82,413	91,899	102,936
	PC	31.70%	23.62%	66.06%	93.76%	91.27%	105.88%
MANUEL	2,004	37,490	34,760	29,548	29,479	27,749	27,395
OSPINA	PTO-5	46,863	43,450	36,935	36,849	34,686	34,244
	2,005	22,745	29,881	28,374	30,390	37,102	37,170
	PC	48.54%	68.77%	76.82%	82.47%	106.96%	108.55%
ALBERTO	2,004	23,696	42,965	46,743	44,532	30,169	29,773
PALACIOS	PTO-5	29,620	53,706	58,429	55,665	37,711	37,216
	2,005	23,503	34,885	50,520	53,740	50,435	48,905
	PC	79.35%	64.96%	86.46%	96.54%	133.74%	131.41%
CARLOS	2,004	22,926	22,967	18,231	26,357	19,544	24,129
ARIAS	PTO-5	28,658	28,709	22,789	32,946	24,430	30,161
	2,005	4,816	12,012	21,729	27,046	32,362	36,745
	PC	16.81%	41.84%	95.35%	82.09%	132.47%	121.83%
CLARA	2,004	20,023	21,797	32,002	29,415	26,571	30,649
LUCENA	PTO-5	23,227	25,285	37,122	34,121	30,822	35,553
	2,005	25,111	36,360	38,684	40,099	36,419	40,522
	PC	108.11%	143.80%	104.21%	117.52%	118.16%	113.98%

ANEXO H. Ventas detalladas Grupo 1 – Semestre B.

VENDEDOR	AÑO	JULIO	AGOST.	SEPTIE.	OCTUBR.	NOVIEM	DICIEM	TOTAL
GLORIA	2,004	46,991	60,587	58,668	50,736	59,151	74,476	657,050
BAEZ	PTO-5	54,510	70,281	68,055	58,854	68,615	86,392	762,178
OLIVEROS	2,005	53,454	55,128	63,200	73,392	56,923	59,070	670,825
	PC	98.06%	78.44%	92.87%	124.70%	82.96%	68.37%	89.35%
GIOVANNY	2,004	85,331	99,381	85,052	62,339	82,970	125,385	959,294
PIRAQUIVE	PTO-5	98,984	115,282	98,660	72,313	96,245	145,447	1,112,781
ESCOBAR	2,005	71,277	71,712	84,415	97,787	63,317	81,629	853,743
	PC	72.01%	62.21%	85.56%	135.23%	65.79%	56.12%	84.00%
GERMAN	2,004	26,071	28,229	19,964	30,432	34,878	32,879	320,415
ZAPATA	PTO-5	32,589	35,286	24,955	38,040	43,598	41,099	400,519
Zona	2,005	15,997	36,862	38,931	44,843	29,379	36,503	400,483
	PC	49.09%	104.47%	156.00%	117.88%	67.39%	88.82%	106.82%
GERMAN	2,004	47,287	59,860	39,506	43,630	67,005	69,452	574,181
ZAPATA	PTO-5	54,853	69,438	45,827	50,611	77,726	80,564	666,050
Cali - Yumbo	2,005	53,853	52,321	43,268	51,332	73,316	39,743	550,725
	PC	98.18%	75.35%	94.42%	101.42%	94.33%	49.33%	83.77%
GERMAN	2,004	21,806	12,646	15,789	18,982	28,793	27,198	214,242
ZAPATA	PTO-5	25,295	14,669	18,315	22,019	33,400	31,550	248,521
Palmira	2,005	23,391	15,732	14,238	26,324	35,648	32,740	252,814
	PC	92.47%	107.24%	77.74%	119.55%	106.73%	103.77%	104.15%
NANCY	2,004	50267	56738	62260	53341	62838	56656	600,639
OSPINA	PTO-5	58310	65816	72222	61876	72892	65721	696,741
Valle	2,005	30,171	39,428	38,968	46,652	62,074	44,063	479,840
	PC	51.74%	59.91%	53.96%	75.40%	85.16%	67.05%	69.93%
ALEDIS	2,004	66,427	59,432	64,461	63,824	86,653	127,844	745,388
HERRERA	PTO-5	77,055	68,941	74,775	74,036	100,517	148,299	864,650
	2,005	99,226	86,071	92,651	97,010	119,948	129,331	1,064,102
	PC	128.77%	124.85%	123.91%	131.03%	119.33%	87.21%	129.28%
MANUEL	2,004	47,640	41,252	56,308	51,325	55,262	40,248	538,695
VALENCIA	PTO-5	55,262	47,852	65,317	59,537	64,104	46,688	624,886
	2,005	46,415	48,838	39,312	42,168	64,225	51,698	543,440
	PC	83.99%	102.06%	60.19%	70.83%	100.19%	110.73%	88.17%
MARIO	2,004	59,301	43,129	44,856	46,821	56,492	58,793	528,881
REINA	PTO-5	68,789	50,030	52,033	54,312	65,531	68,200	613,502
ALFARO	2,005	45,869	61,296	35,279	40,964	31,600	29,494	500,794
	PC	66.68%	122.52%	67.80%	75.42%	48.22%	43.25%	88.13%

ANEXO I. Ventas detalladas Grupo 2 – Semestre B.

VENDEDOR	AÑO	JULIO	AGOST.	SEPTIE.	OCTUBR.	NOVIEM	DICIEM	TOTAL
GLORIA	2,004	14,891	14,531	28,086	16,381	19,914	12,893	243,579
MARTINEZ	PTO-5	17,869	17,437	33,703	19,657	23,897	15,472	292,295
(Zona Roso)	2,005	23,167	19,895	22,370	17,986	17,989	27,881	241,988
	PC	129.65%	114.10%	66.37%	91.50%	75.28%	180.21%	89.27%
MARITZA	2,004	25,801	24,956	24,383	56,023	13,339	0	223,367
HENAO	PTO-5	32,251	31,195	30,479	70,029	16,674	0	279,209
LA 14 S.A.	2,005	14,383	15,742	28,751	26,611	70,097	20,600	269,872
	PC	44.60%	50.46%	94.33%	38.00%	420.40%		113.75%
ELIZABETH	2,004	35,500	47,051	43,273	45,406	44,120	82,678	487,908
ROA	PTO-5	41,180	54,579	50,197	52,671	51,179	95,906	565,973
SANCHEZ	2,005	37,901	47,711	34,873	41,619	45,073	49,761	457,960
	PC	92.04%	87.42%	69.47%	79.02%	88.07%	51.88%	85.00%
HERNANDO	2,004	9,896	25,581	17,611	28,656	21,106	12,269	229,817
GUZMAN	PTO-5	13,854	35,813	24,655	40,118	29,548	17,177	321,744
Bogotá	2,005	5,419	6,570	6,620	4,855	5,240	5,561	63,021
	PC	39.11%	18.35%	26.85%	12.10%	17.73%	32.38%	21.37%
VENTAS	2,004	88,932	88,975	82,294	89,254	121,835	73,574	1,261,090
OFICINA	PTO-5	103,161	103,211	95,461	103,535	141,329	85,346	1,462,864
	2,005	93,846	104,943	110,685	90,621	128,308	150,294	1,166,913
	PC	90.97%	101.68%	115.95%	87.53%	90.79%	176.10%	89.61%
MANUEL	2,004	48,119	45,790	32,152	31,370	32,238	64,453	440,543
OSPINA	PTO-5	60,149	57,238	40,190	39,213	40,298	80,566	550,679
	2,005	31,347	32,367	34,922	41,042	27,087	48,218	400,645
	PC	52.12%	56.55%	86.89%	104.67%	67.22%	59.85%	76.62%
ALBERTO	2,004	39,261	55,655	31,327	27,172	35,346	47,801	454,440
PALACIOS	PTO-5	49,076	69,569	39,159	33,965	44,183	59,751	568,050
	2,005	60,105	54,170	55,139	48,349	44,820	54,356	578,927
	PC	122.47%	77.87%	140.81%	142.35%	101.44%	90.97%	105.70%
CARLOS	2,004	25,722	28,616	21,392	15,600	15,906	23,568	264,958
ARIAS	PTO-5	32,153	35,770	26,740	19,500	19,883	29,460	331,198
	2,005	39,585	33,235	39,437	36,434	43,812	58,034	385,247
	PC	123.12%	92.91%	147.48%	186.84%	220.35%	196.99%	121.51%
CLARA	2,004	39,633	20,062	33,291	30,550	48,513	54,729	387,235
LUCENA	PTO-5	45,974	23,272	38,618	35,438	56,275	63,486	449,193
	2,005	48,400	52,996	59,959	61,006	49,913	65,428	554,897
	PC	105.28%	227.73%	155.26%	172.15%	88.69%	103.06%	129.83%

ANEXO J. Ventas vs. Devoluciones durante 2005.

VENTAS VS. DEVOLUCIONES DEL AÑO 2005					
CODIGO	VENDEDOR	VENTAS	DEVOLUCION	PORCENTAJE INDIVIDUAL	PARTICIPACION EN TOTAL DE DEVOLUCIONES
10270674	OSPINA ARIAS MANUEL JAIRO	\$ 400,645,000	\$ 11,886,810	2.97%	3.37%
10534583	VALENCIA JUAN MANUEL	\$ 543,440,000	\$ 9,928,134	1.83%	2.81%
14882923	PALACIOS OSPINA ALBERTO	\$ 578,927,000	\$ 9,857,329	1.70%	2.79%
14952926	ZAPATA SUAREZ GERMAN	\$ 400,483,000	\$ 15,914,357	3.97%	4.51%
14952926	ZAPATA SUAREZ GERMAN	\$ 550,725,000	\$ 5,443,465	0.99%	1.54%
14952926	ZAPATA SUAREZ GERMAN	\$ 252,814,000	\$ 4,206,686	1.66%	1.19%
29467313	HERRERA MEJIA ALEDIS	\$ 1,064,102,000	\$ 35,583,966	3.34%	10.08%
30719028	MARTINEZ GLORIA	\$ 241,988,000	\$ 7,905,520	3.27%	2.24%
31970844	HENAO VELEZ MARITZA	\$ 269,872,000	\$ 5,312,547	1.97%	1.50%
34523054	LUCENA CLARA SOFIA	\$ 554,897,000	\$ 12,167,074	2.19%	3.45%
41396263	BAEZ OLIVEROS GLORIA	\$ 670,825,000	\$ 26,145,593	3.90%	7.40%
42097677	OSPINA GIRALDO NANCY	\$ 479,840,000	\$ 24,644,326	5.14%	6.98%
66946379	ROA SANCHEZ ELIZABETH	\$ 457,960,000	\$ 17,242,690	3.77%	4.88%
75077108	PIRAQUIVE ESCOBAR ALVARO GIOVA	\$ 853,743,000	\$ 36,428,766	4.27%	10.32%
80005276	DOMANCO & CIA. LTDA. .	\$ 63,021,000	\$ 3,597,009	5.71%	1.02%
85010502	OFICINA	\$ 1,166,913,000	\$ 101,941,027	8.74%	28.87%
94070305	ARIAS CARLOS	\$ 385,247,000	\$ 13,010,808	3.38%	3.68%
94411551	FRANKY LOPEZ ELKIN	\$ 33,060,000	\$ 389,122	1.18%	0.11%
94533432	REINA ALFARO MARIO	\$ 500,794,000	\$ 11,476,692	2.29%	3.25%
Total Mo	76 DEVOLUCION DE VENTAS	\$ 9,469,296,000	\$ 353,081,921	3.73%	100.00%

ANEXO K. Venta según proveedor Grupo 1 2005.



PARTICIPACION DE VENTAS SEGÚN PROVEEDORES DESDE ENERO 1 HASTA NOVIEMBRE 30 DE 2005				
GR	DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR VENTA	%
4	TECAR S.A.	54696157	1,362,059,212	20.542%
26	CARPAK S.A.	14407897	881,541,119	13.295%
25	PRODUCTOS BARVAL SOC.	7349980	755,299,733	11.391%
45	PRODUCTOS FAMILIA S.A. CONSU	25421	687,579,620	10.370%
1	TROFORMAS LTDA.	35048494	632,861,389	9.545%
29	MANUFACTURAS AJOVER	6028839	476,716,618	7.190%
66	COLCUBIERTOS	17644128	369,662,396	5.575%
95	ALUMINIO NACIONAL S.A.	257085	226,490,774	3.416%
9	PLASTICOS SORIA	2639999	224,152,202	3.381%
22	POLYFORMAS	3291979	110,843,133	1.672%
5	INDUSTRIAS PLASTICAS DEL CAR	4798068	92,048,415	1.388%
39	TAISAM	307548	89,182,359	1.345%
37	TROMOPLAS LTDA.	21011	79,665,011	1.201%
64	CARTONERIA VARELA HERMANOS L	185848	75,061,026	1.132%
83	PROMOCIONES FANTASTICAS	143872	71,984,880	1.086%
19	BAMBUSA S.A.	37007	70,202,501	1.059%
97	PLASTICOS EL LITORAL	1712480	68,032,458	1.026%
96	PLASTICOS ECUATORIANOS S.A.	5027575	53,803,480	0.811%
21	FAYCO LTDA.	2073200	50,925,520	0.768%
31	TUBEMPLAS LTDA.	16068	48,242,584	0.728%
99	PAPELES NACIONALES S.A.	809	33,787,386	0.510%
3	MULTIDIMENSIONALES S.A.	589146	33,347,674	0.503%
44	PRODC. DISTRI.DES	26569	16,430,182	0.248%
53	OSCAR FONEGRA	140922	15,618,215	0.236%
51	STILOTEX	5732	14,793,090	0.223%
91	INDES LTDA.	726902	13,492,388	0.203%
33	PRODUCTOS UNIDOS	393005	13,147,120	0.198%
60	EMPAQUES DE ALUMINIO EL DIAM	338910	10,157,933	0.153%
80	ALUMAR LTDA.	68802	9,322,038	0.141%

ANEXO L. Venta según proveedor Grupo 2 2005.

30 PETPACK	6062	9,258,225	0.140%
18 KANGUPOR LTDA.	127541	7,630,168	0.115%
40 MUNDIPLAST LTDA.	1182	7,255,395	0.109%
81 PLASCOL	1991	6,651,203	0.100%
8 CALIMA CONTRERAS E HIJOS & C	34632	5,561,591	0.084%
48 DURATEX DE COLOMBIA	6256	5,025,548	0.076%
52 QUALY PLASTICOS	50550	2,846,125	0.043%
90 PLASDECOL	105000	2,282,650	0.034%
6 ALUMINIO COSMOS	734	2,155,141	0.033%
35 LATEXPOR	403	792,525	0.012%
13 ALUMINIO REYNOLDS	168	452,656	0.007%
92 EXTRUPLASTIK LTDA.	324	314,324	0.005%
87 PLASTINORTE LTDA.	457	202,808	0.003%
78 SOINCO	25	151,484	0.002%
75 DISPROMER LTDA.	18	103,200	0.002%
93 INOVACIONES PUBLICIDAD LTDA.	42	70,372	0.001%
47 ARTE Y DEC. MEDINA E IMPLME	20	69,806	0.001%
10 DISTRIBUIDORA HORIZONTE	2	55,000	0.001%
11 URIPLAS	4	52,400	0.001%
67 FABRICOPORES Y PLASTICOS	2	33,000	0.000%
16 INPLAST	318	21,624	0.000%
94 AMERICA TRANDING	8	20,050	0.000%
72 MELCA LTDA.	200	10,000	0.000%
20 DIST. CORDOBA LTDA.	133	5,597	0.000%
74 SICO LTDA.	17	4,998	0.000%
77 PLASTICOS LASSER	4	4,390	0.000%
38 COMPANIA QUIMICA BORDEN	2	2,880	0.000%
41 MAPRIPLAS-86 LTDA.	1	665	0.000%
56 PLASTIFICADORA COLOMBIANA LT	-12	-367	0.000%
69 MOLDEX E.U.	-1	-1,436	0.000%
17 PONTEVECCHIO	1	-2,313	0.000%
2 SURAMERICANA S.A.	-3212	-324,273	-0.005%
98 VARIOS	-100	-6,550,196	-0.099%
TOTAL GENERAL	58336225	6,630,605,696	
CASAS	62		

ANEXO N. Forma para pagaré – cara A.

Señores

Estimados señores

Con la presente les estamos devolviendo debidamente aceptado por nosotros el Pagaré número extendido en la hoja de papel documentario número los espacios correspondientes al valor del Pagaré y a su fecha de vencimiento, han sido dejados en blanco para que ustedes de conformidad con lo dispuesto en el artículo 622 del Código de Comercio los llenen en su oportunidad siguiendo estrictamente las siguientes instrucciones: **PRIMERO.** El valor del pagaré será llenado con el valor del saldo insoluto de la deuda que tiene a favor de ustedes y que aparezca en libros de esa compañía y que se origina en la compra - venta de mercancía cuya cuenta corriente mantiene el citado deudor con esta Empresa, o en préstamos para financiar importación de mercancías o en cualquier otro concepto. **SEGUNDO.** La fecha de su vencimiento será la que corresponda a los ocho días siguientes al vencimiento de una o más cuotas de pago originadas en la facturación de mercancías o en otros cargos relacionados con la compra de las mismas, por parte del mencionado deudor, aceptado que caducará el plazo concedido y las cuotas no vencidas se harán exigibles inmediatamente por lo cual formarán parte del valor del Pagaré. **TERCERO.** En el espaciocorrespondiente a intereses de mora, será anotada la tasa mensual más alta que por este concepto permita la ley en la fecha que se llenen los espacios en blanco del Pagaré. **CUARTO.** Como excepción a las anteriores instrucciones, pueden ustedes llenar los espacios en blanco del Pagaré, también con el valor del saldo no pagado de la deuda en referencia a favor de ustedes, cuando tengan conocimiento de cesación en los pagos del citado deudor o de nuestra parte, ya sea porque se esté tramitando concordato preventivo, potestativo u obligatorio, con los respectivos acreedores o se haga la respectiva declaratoria de quiebra o porque contra el citado deudor o contra nosotros se adelanta cualquier proceso de ejecución u otro procedimiento similar. **QUINTO.** Como este Pagaré ha sido timbrado provisionalmente como título - valor de cuantía indeterminada, el reajuste de este impuesto que se cause al llenar este documento, según las instrucciones anteriores será de nuestro cargo y se incluirá dentro del valor del Pagaré. **SEXTO.** Es obvio que por tratarse de un título valor este Pagaré tiene las características que le asigna la ley y por consiguiente es transferible por simple endoso y entrega del título, sin que sea necesario ninguna notificación a nosotros.

De ustedes atentamente,

ANEXO O. Forma para pagaré – cara B.

PAGARE No.	Por \$
Nosotros	
	Identificados como aparece al pie
de nuestras firmas y	
	sociedad domiciliada en
	constituida por Escritura Pública No.
de fecha	otorgada en la Notaria
del Círculo	representada en este acto por su representante
legal debidamente autorizado para tal efecto,	
Identificado como aparece al pie de su firma en este documento, pagaremos solidaria y mancomunadamente a	
REPRESENTACIONES LASTRA LTDA. En sus oficinas de Cali (Valle). O a su orden o a quien represente sus derechos, el día	
() de	
de Dos mil (20) la suma de	
	(\$)
Moneda Corriente, en el caso de mora pagaremos durante ella intereses a la tasa del	
Por ciento (%) mensual, sin perjuicio de las acciones legales de la compañía acreedora para el cobro judicial. Expresamente	
declaramos excusado el protesto y la presentación para el pago de este Pagaré, para los efectos del artículo 691 y del artículo 692 al	
708 del Código de Comercio en concordancia con el 711 del mismo. Será de nuestro cargo las costas judiciales y/o extrajudiciales del	
cobro, si diéramos lugar a él.	
Santiago de Cali	

ANEXO P. Solicitud de crédito – cara A

Lastra
Institución Financiera

SOLICITUD DE CREDITO
NIT. 890.325.198-4
Calle 9C No. 23C-49 PBX: 556 20 68 Fax: 558 17 50
Cali - Colombia

Ciudad: _____ Fecha: _____

DATOS GENERALES													
NOMBRE O RAZON SOCIAL			NOMBRE COMERCIAL										
IDENTIFICACION: C.C. <input type="checkbox"/> NIT. <input type="checkbox"/>		DIRECCION		BARRIO	CIUDAD								
TELEFONO		FAX	E-MAIL										
REPRESENTANTE LEGAL		CEDULA	TEL. CELULAR	TEL. RESIDENCIA									
FAVOR ESPECIFIQUE		CONTACTO EN COMPRAS		TELEFONO	CARGO								
Régimen Simplificado Régimen Común Efectúa Retención en Fte. Rete ICA		CONTACTO EN CONTABILIDAD		TELEFONO	CARGO								
<table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td>NO</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		SI	NO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
SI	NO												
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												

REFERENCIAS						
COMERCIALES	Nombre del establecimiento	Dirección	Teléfono	Fax	Ciudad	Relación Prov. Cliente <input type="checkbox"/>
	Nombre del establecimiento	Dirección	Teléfono	Fax	Ciudad	Relación Prov. Cliente <input type="checkbox"/>
	Nombre del establecimiento	Dirección	Teléfono	Fax	Ciudad	Relación Prov. Cliente <input type="checkbox"/>
FINANCIERAS	Nombre de la Entidad	Dirección	Teléfono	Cuenta <input type="checkbox"/> Corriente <input type="checkbox"/> Ahorros	Oficina	No. Cuenta
	Nombre de la Entidad	Dirección	Teléfono	Cuenta <input type="checkbox"/> Corriente <input type="checkbox"/> Ahorros	Oficina	No. Cuenta
	Nombre de la Entidad	Dirección	Teléfono	Cuenta <input type="checkbox"/> Corriente <input type="checkbox"/> Ahorros	Oficina	No. Cuenta
FAMILIARES PERSONALES	Nombre	Dirección	Teléfono	Fax	Ciudad	
	Nombre	Dirección	Teléfono	Fax	Ciudad	
	Nombre	Dirección	Teléfono	Fax	Ciudad	

ANEXO Q. Solicitud de crédito – cara B



SOLICITUD DE CREDITO
 NIT. 890.325.198-4
 Calle 9C No. 23C-49 PBX: 556 20 68 Fax: 558 17 50
 Cali - Colombia

INFORME ACTIVOS DEL SOLICITANTE		
Bienes Raíces	No. PREDIO	VALOR COMERCIAL
DESCRIPCION / DIRECCION		
VEHICULOS:	MODELO Y PLACA	VALOR COMERCIAL
DESCRIPCION		
OTROS:		VALOR COMERCIAL
DESCRIPCION		

DOCUMENTACION A ANEXAR	
ORIGINALES	FOTOCOPIAS
Certificado de Cámara y Comercio (Max 60 días)	RUT
Referencias Bancarias	Cédula del representante Legal
Referencias Comerciales	Extractos Bancarios (3 últimos meses)

AUTORIZACIONES DE CONSULTA Y VERIFICACION					
<p>Lea cuidadosamente la siguiente cláusula y pregunte lo que no comprenda. Declaro que la información que he suministrado es verídica y doy mi consentimiento expreso e irrevocable a Representaciones Lastra Ltda., o a quien sea en el futuro el acreedor del crédito solicitado para: a) Consultar, en cualquier tiempo, en las centrales de riesgo toda la información relevante para conocer mi desempeño como deudor, mi capacidad de pago o para valorar el riesgo futuro de concederme un crédito. b) reportar a las centrales de información de riesgo de datos, tratados o sin tratar, tanto sobre el cumplimiento oportuno como sobre el incumplimiento, si lo hubiere, de mis obligaciones crediticias o de mis deberes legales de contenido patrimonial, de tal forma que estas presenten una información verás, pertinente, completa, actualizada y exacta de mi desempeño como deudor después de haber cruzado y procesado diversos datos útiles para obtener una información significativa. c) enviar la información mencionada a las centrales de riesgo de manera directa y, también, por intermedio de la Superintendencia Bancaria o las demás entidades públicas que ejercen funciones de vigilancia y control, con el fin de que éstas puedan tratarla, analizarla, clasificarla y luego suministrarla a dichas centrales. d) Conservar tanto en Representaciones Lastra Ltda. Como en las centrales de riesgo, con las debidas actualizaciones y durante el periodo necesario señalado en sus reglamentos la información indicada en los literales b) y e) de esta cláusula. e) Suministrar a las centrales de información de riesgo datos relativos a mis solicitudes de crédito así como a otras atinentes a mis relaciones comerciales, financieras y en general socioeconómicas que yo haya entregado o que consten en registros públicos, bases de datos públicas o documentos públicos. f) Reportar a las centrales de riesgo mi comportamiento relativo al pago de las tarifas de servicios públicos y demás deberes constitucionales o legales. g) Reportar a las autoridades tributarias, aduaneras o judiciales la información que requieran para cumplir sus funciones de control y velar por el acatamiento de mis deberes constitucionales y legales. La autorización anterior no me impedirá ejercer mi derecho a corroborar en cualquier tiempo que la información suministrada es veraz, completa, exacta y actualizada, y en caso que no lo sea, a que se deje constancia de mi desacuerdo, a exigir su verificación y a que se informe sobre las correcciones efectuadas. Tampoco liberará a las centrales de información de la obligación de indicarme, cuando yo lo pida, quien consulto mi historia de desempeño crediticio durante los seis meses anteriores a mi petición. La autorización anterior no le permite a Representaciones Lastra Ltda. Y a las centrales de información de riesgo divulgar la información mencionada para fines diferentes, primero, a evaluar los riesgos de concederme un crédito, segundo a verificar por parte de las autoridades públicas competentes el cumplimiento de mis deberes constitucionales y legales y, tercero, a elaborar estadísticas y derivar, mediante modelos matemáticos, conclusiones de ellas. Declaro haber leído cuidadosamente el contenido de esta cláusula y haberla comprendido a cabalidad, razón por la cual entiendo sus alcances y sus implicaciones.</p>					
Vendedor: _____ Concepto del Vendedor: _____ _____ _____	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">FIRMA Y SELLO DEL REPRESENTATE LEGAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="width: 80%; height: 100px;"></td> <td style="width: 20%; text-align: center; vertical-align: bottom;"> Huella Dactilar </td> </tr> </tbody> </table>	FIRMA Y SELLO DEL REPRESENTATE LEGAL			Huella Dactilar
FIRMA Y SELLO DEL REPRESENTATE LEGAL					
	Huella Dactilar				

ESPACIO PARA LA EMPRESA	
Verificación de datos: _____ Fecha: _____ Hora: _____ Concepto: _____ Firma: _____	Autorización: _____ Fecha: _____ Cupo Asignado: \$ _____ Firma: _____

Importante: No se efectuará ningún estudio de crédito si esta solicitud no se entrega totalmente diligenciada por el cliente.

ANEXO R. Diagrama de flujo para mejoramiento (Flow Chart).

