



**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**“PLAN DE MEJORA EN EL ÁREA COMERCIAL PARA  
INCREMENTAR LAS VENTAS EN LA EMPRESA  
COLORTEX PERÚ S.A.”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL  
DE INGENIERO INDUSTRIAL**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER  
CARLOS CASAS SALAZAR**

**ASESOR**

**MG. ING. ROGELIO ALEXSANDER LOPEZ RODAS**

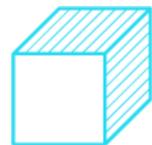
**LIMA – PERÚ, OCTUBRE 2021**



## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado al motor y motivo que son mis padres, hermana y tías, que con su apoyo incondicional día tras días han transmitido las ganas de demostrar lo que inculcaron en mí desde la niñez; por ende, este peldaño está dedicado a ustedes.





## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por iluminarme en el trayecto de vida y Tania Salazar mi madre, que con sus palabras y dedicación estoy logrando este trabajo de suficiencia profesional.

Gracias a Colortex S.A., y compañeros, quienes permitieron poder realizar la investigación para así mejorar los procesos.





## INTRODUCCIÓN

Hoy en día un producto o servicio de primera necesidad son esenciales para la supervivencia de la vida. La ropa, vestimenta o indumentaria son unos de los tan importantes productos, en el tiempo ha evolucionado la tela a las tendencias de la moda con el transcurrir cronológico del tipo de vestir. Esto con llevo a generar la demanda de trabajo en los diferentes sectores a nivel mundial.

En el Perú permitió la oportunidad de trabajo y el cremento económico en el sector textil, algunas empresas incurrieron en el rubo de importación de la variedad de las Telas compitiendo con la materia prima peruana, uno de los importantes mercados y focos de venta es el emporio Gamarra que genera el mayor % de flujo de venta.

La empresa Colortex se considera unas de las principales empresas importando tela en las diversas variedades de rubros: Denim(jeans), crudos (joggers), moda mujer, moda hombre, industrial, deportivo, institucional y tapicería (muebles). Esto con lleva a competir con todos los sectores y variedad de rubros por su diversificación en los artículos.

Por esta razón nos enfocaremos en su área comercial para lograr mejorar el proceso y así lograr el incremento de ventas por lo cual lo dividiremos en tres capítulos, líneas abajo se detalla el contenido.

Capítulo I: Se describe las generalidades de la empresa, como son los antecedes, el perfil comercial dentro del mercado nacional y sus actividades en general.

Capítulo II: Se describe la realidad problemática del cual devendrá un análisis que permitirá acceder a un análisis exhaustivo que dará como resultado la formulación del problema y ante todo, establecer el objetivo general del proyecto, así como los objetivos específicos a desarrollar en el III Capítulo.

Capítulo III: Aquí se desarrolla la herramienta PHVA como metodología de investigación en base a los objetivos específicos, se aplicará en el proyecto los pasos con a dar una alternativa de solución a la problemática que existe actualmente en el área de producción; obteniendo así los resultados que servirán para proponer una mejora y en base a las conclusiones y recomendaciones.





## RESUMEN

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional se presenta a la empresa Colortex Perú S.A., donde analizaremos la desorganización en el área comercial lo cual genera disminución de ventas y pérdidas de clientes.

En este caso se implementará un plan de mejora en el área comercial para incrementar las ventas, se buscará implantar la gestión administrativa comercial lo cual generará mayor amplitud de lineamientos en las diferentes líneas que ofrece Colortex Perú S.A., en el mercado nacional.

La metodología del PHVA del Dr. E. W. Deming, que direcciona la mejora continua ayudará y logrará poder implantar los cinco (5) procesos de plan de mejora en el área comercial, esto se llevará acabo con nuevo personal calificado y procesos nuevos.

Por finalizar el trabajo de titulación facilitará e ayudará a poder alinear los procesos y metodologías en el área comercial, se podrá estandarizar los procesos ya que se crearon, además de instructivos para facilitar la labor del vendedor, del analista comercial, del asistente administrativo y jefe de ventas, que hará factible que los procesos pueden ayudar a acoplarse a otro modelo comercial.





## **ABSTRACT**

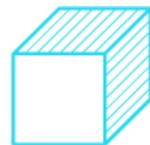
The present work of professional sufficiency is presented to the company Colortex Perú S.A where we will analyze the disorganization in the commercial area which generates a decrease in sales and customer losses.

In this case, an improvement plan will be implemented in the commercial area to increase sales, it will seek to implement commercial administrative management which will generate a greater range of guidelines in the different lines offered by Colortex Peru in the national market.

The PDVA of continuous improvement will help and be able to implement the 5 improvement plan processes in the commercial area, this will be carried out with new qualified personnel and new processes.

By finishing the degree work, it will facilitate and help to align the processes and methodologies in the commercial area, the processes can be standardized since they were created instructive to facilitate the work of the seller, commercial analyst, administrative assistant and sales manager, therefore no processes can help and fit another business model.





## TABLA DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>I</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>II</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>III</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>IV</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>V</b>
<b>TABLA DE CONTENIDOS</b> .....	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>IX</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>X</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	<b>XI</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>1</b>
<b>GENERALIDADES DE LA EMPRESA</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2. PERFIL DE LA EMPRESA</b> .....	<b>1</b>
<b>1.3. ACTIVIDADES DE LA EMPRESA</b> .....	<b>2</b>
1.3.1. Misión .....	<b>2</b>
1.3.2. Visión.....	<b>2</b>
1.3.3. Valores .....	<b>3</b>
1.3.4. Objetivos.....	<b>3</b>
<b>1.4. ORGANIZACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA</b> .....	<b>3</b>
1.4.1. Descripción de las áreas funcionales .....	<b>4</b>
1.4.2. Ddescripción de las áreas funcionales .....	<b>6</b>
<b>1.5. DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO DE LA EMPRESA</b> .....	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>11</b>
<b>REALIDAD PROBLEMÁTICA</b> .....	<b>11</b>





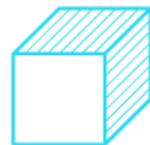
<b>2.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA .....</b>	<b>11</b>
<b>2.3. ANÁLISIS DEL PROBLEMA .....</b>	<b>14</b>
<b>2.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO .....</b>	<b>16</b>
2.5.1. Objetivo general .....	16
2.5.2. Objetivos específicos .....	16
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>17</b>
<b>DESARROLLO DEL PROYECTO.....</b>	<b>17</b>
<b>3.1. DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DEL PROCESO .....</b>	<b>17</b>
3.1.1. Antecedentes de la investigación.....	17
3.1.2. Bases Teóricas .....	18
3.1.3. Bases Normativas .....	20
<b>3.2. DESARROLLO DEL PROYECTO .....</b>	<b>21</b>
3.2.1. Objetivo del proyecto de mejora.....	21
3.2.2. Alcance responsabilidades.....	22
3.2.3. Definiciones generales previas .....	22
3.2.4. Plan de desarrollo del stock .....	24
3.2.5. Plan de desarrollo de 25 clientes objetivos .....	30
3.2.6. Plan de desarrollo de análisis de cartera del vendedor.....	32
3.2.7. Plan de desarrollo de estrategia de ventas para artículos huesos .....	37
3.2.8. Plan de desarrollo de revisión de muestras .....	38
3.2.9. Registros del proyecto .....	41
<b>3.3. CRONOGRAMA DEL PROYECTO.....</b>	<b>42</b>
<b>3.4. COSTOS DEL PROYECTO .....</b>	<b>45</b>
<b>3.5. ETAPAS DE PHVA .....</b>	<b>48</b>
3.5.1. Planificación (P) .....	48
3.5.2. Hacer (H).....	50





3.5.3. Verificar (V) .....	56
3.5.4. Actuar (A) .....	62
<b>3.6. CONCLUSIONES.....</b>	<b>62</b>
<b>3.6. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>63</b>
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>65</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>65</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>65</b>

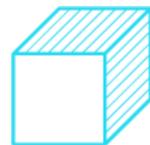




## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Organigrama de la Empresa Colortex S.A. ....	3
<b>Figura 2</b> Principios de la Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 .....	21
<b>Figura 3</b> Reposición de Stock.....	51
<b>Figura 4</b> 25 Clientes Objetivos .....	52
<b>Figura 5</b> Análisis de Cartera del Vendedor.....	53
<b>Figura 6</b> Estrategia de Ventas Para Artículos Hueso .....	54
<b>Figura 7</b> Estrategia de ventas para artículos hueso 2 .....	55





## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Matriz FODA Para la Empresa Colortex Perú S.A. ....	10
<b>Tabla 2</b> Ventas Históricas de Colortex Perú S.A. ....	11
<b>Tabla 3</b> Ventas Históricas de Mayoristas y Minoristas.....	12
<b>Tabla 4</b> Identificación de incidencias .....	14
<b>Tabla 5</b> Datos de Incidencia Sobre F-P-A.....	15
<b>Tabla 6</b> Característica del Re Ingeniero.....	20
<b>Tabla 7</b> Calendarización del Plan de Mejora .....	44
<b>Tabla 8</b> Costos de Sueldo de los Profesionales .....	45
<b>Tabla 9</b> Costos de materiales de Trabajo .....	46
<b>Tabla 10</b> Costos de Auditoria Para la Mejora .....	47
<b>Tabla 11</b> Costos de Capacitación Para la Mejora .....	47
<b>Tabla 12</b> Costos Totales del Proyecto de Mejora .....	48
<b>Tabla 13</b> Sin la mejora PHVA Versus con la Mejora del PHVA .....	57
<b>Tabla 14</b> Formato Check List de la Mejora .....	59
<b>Tabla 15</b> Cumplimiento de Check List del Área Comercial .....	60





## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> Ventas Históricas de Colortex Perú S.A. ....	12
<b>Gráfico 2</b> Ventas Históricas de Mayoristas y Minoristas.....	13
<b>Gráfico 3</b> Diagrama de Pareto Sobre las Incidencias.....	15
<b>Gráfico 4</b> Cumplimiento de Actividades del Proyecto.....	61





## CAPÍTULO I

### GENERALIDADES DE LA EMPRESA

#### 1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

En el año 1968 se funda Comercial Elsie S.A., un negocio que se dedicaría a la importación y comercialización de forros para sacos. Se desarrolló en 1998 una nueva línea de negocio, convirtiéndose así en la primera empresa peruana en importar tela denim. En el año 2000 se cambia el nombre por Colortex Perú S.A., bajo el emblema de “Un paso delante de la moda”; a lo largo del 2010, Colortex ha ido innovando e incorporando líneas de negocio que a su vez implican más de 100 diferentes tipos de artículos y calidades.

Actualmente, siguen trabajando para ti y ello se ve reflejado en cada pieza de moda que producen nuestros clientes. La empresa continúa creyendo en el país, apostando por su desarrollo y por la proyección de la industria peruana de la moda a nivel mundial. (Colortex Perú, 2018)

#### 1.2. PERFIL DE LA EMPRESA

En Colortex S.A., están orgullosos de estar a la vanguardia de la industria textil, trabajamos con más de 150 fábricas alrededor del mundo.

Cumplimos con altos estándares de conducta y comportamiento ético, asimismo, trabajamos día a día por nuestro compromiso social y ambiental. Apostamos por el desarrollo de la industria, capacitando a nuestros clientes, vendedores, lavanderías, entre otros.

Gracias a la gran variedad, innovación, tecnología y calidad de nuestras telas; a la confianza y a las sociedades comerciales que hemos construido con nuestros clientes; y, por último, pero no menos importante, al apoyo del mejor equipo de colaboradores, hoy somos líderes en el mercado textil peruano. Reafirmamos nuestro compromiso con el futuro desarrollo de la industria textil en el país.





### 1.3. ACTIVIDADES DE LA EMPRESA

La principal actividad de la empresa Colortex Perú S.A., gira en torno de la importación y distribución de rollos de tela de las diversas líneas que maneja en el mercado:

- ✓ Denim (jeans)
- ✓ Crudos (joggers)
- ✓ Moda mujer
- ✓ Moda hombre
- ✓ Industrial
- ✓ Tapicería (muebles)
- ✓ Deportivo
- ✓ Institucional

Su principal mercado es el emporio comercial de Gamarra con el cual competimos directamente con otras empresas en las diferentes líneas. (Colortex Perú, 2018)

#### 1.3.1. Misión

Desarrollar el mercado de la moda peruana, convertirnos en socios estratégicos de nuestros clientes generándoles valor agregado a través de nuestra gran variedad y calidad de telas en el momento oportuno.

#### 1.3.2. Visión

Ser el referente local de moda. Ser la primera opción de nuestros clientes, (distribuidores y confeccionistas).





### 1.3.3. Valores

Los valores que se emplea en la empresa son: Liderazgo, Satisfacción del cliente, Eficiencia, Tolerancia, responsabilidad, respeto, equidad y justicia. (Colortex Perú, 2018)

### 1.3.4. Objetivos

Cuenta con el objetivo general como es el “Posicionamiento en el mercado peruano y gamarra con sus diversas líneas de rubro. Y además de los siguientes objetivos específicos como empresa textil.

- ✓ Establecer un enfoque revolucionario de la tendencia textil en un showroom.
- ✓ Incursionar en nuevos horizontes de la frontera peruana del mercado de Sudamérica.
- ✓ Evolucionar los nichos de mercado pro el e-commerce.

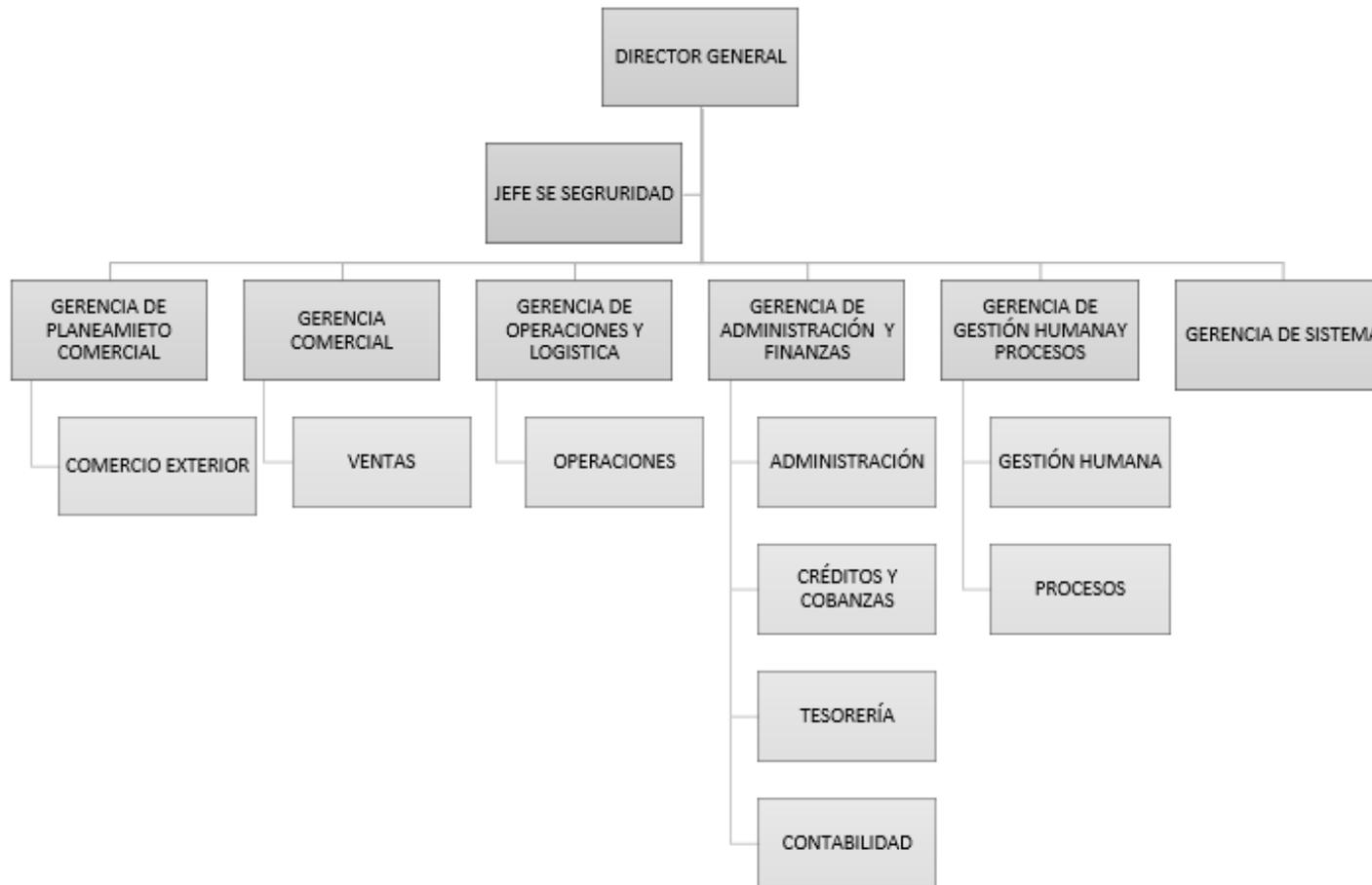
## 1.4. ORGANIZACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

La organización da a conocer los factores que incluye dentro de la organización tanto en el aspecto económico, tecnológico, ambiental, clientes internos y externos. La empresa cuenta con la siguiente estructura organizacional:

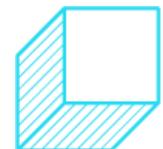




**Figura 1**  
*Organigrama de la Empresa Colortex S.A.*



Fuente: (Colortex Perú, 2018)





### 1.4.1. Descripción de las áreas funcionales

#### A. Comercio exterior

Es el departamento de la empresa donde se planifica las importaciones de las diversas líneas. Para ello, previamente se establece contacto con los clientes. Teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Establecer un cronograma de embarques.
- ✓ Verificar los artículos solicitados.
- ✓ Modalidades de pago.
- ✓ Precio y moneda.
- ✓ Las especificaciones de calidad para los productos.
- ✓ Las condiciones y penalidades para demoras de carga.

#### B. Gerencia comercial

En el área de ventas se realiza el primer contacto del cliente hasta obtener su pedido, por lo cual deben cumplir sus necesidades y requerimientos con las siguientes acciones:

- ✓ Atender y vigilar su necesidad del cliente.
- ✓ Comunicación activa con sus clientes.
- ✓ Evaluar competencias: 4P.
- ✓ Ampliar puntos de ventas.
- ✓ Diseñar campañas post ventas.

#### C. Gerencia de operaciones y logística

En esta área se encargan de almacenar, organizar y distribuir los rollos de telas a los diversos clientes a nivel nacional con el objetivo de garantizar un correcto servicio al menor costo y tiempo posible.





Para ello planifican y organizan todas las actividades de manera eficiente para así tener ventaja competitiva con las diversas organizaciones, sus actividades son:

- ✓ Controlar y ordenar el inventario.
- ✓ Coordinar la recepción de transportes por las aduaneras.
- ✓ Empaquetar los artículos para mantener controles de calidad.
- ✓ Gestionar y coordinar la información de los procesos.
- ✓ Trazabilidad de los pedidos.

#### **D. Gerencia de administración y finanzas**

El área de finanzas y administración es la encargada de ocuparse de las responsabilidades económicas, así como la gestión de supervisar los ingresos y egresos de la empresa. Para así analizar y determinar la necesidad de créditos incluyendo su evaluación y selección, así como decidir qué inversiones son posibles realizar y cuales son convenientes. Las actividades que se llevan a cabo son las siguientes:

- ✓ Créditos y cobranzas a los clientes.
- ✓ Declaraciones de impuestos.
- ✓ Pagos a proveedores y relación de pagos con clientes.
- ✓ Recojo de letras.
- ✓ Negociaciones bancarias.

#### **E. Gerencia de gestión humana y procesos**

El área de RRH se encarga de principalmente del valor humano de la empresa, las actividades que se llevan a cabo son las siguientes:





- ✓ Reclutamiento, selección y contratación de personal, llevando a cabo todas las gestiones tanto físicas como burocráticas.
- ✓ Pago y gestión de los sueldos, salarios y políticas de compensación a empleados.
- ✓ Fomento de las buenas relaciones laborales y una adecuada motivación de los empleados.
- ✓ Medir y mejorar el ambiente laboral en las áreas.
- ✓ Velar por el bienestar social de los trabajadores.

#### **F. Gerencia de Sistemas**

El área de sistemas se encarga de tener en optimas opciones el ERP ORACLE de la empresa para así entrelazar la información en las diferencias áreas, las actividades principales

- ✓ Actualizar constantemente el ERP.
- ✓ Modificar y actualizar rutas de las solicitudes por áreas.
- ✓ Soporte y revisión a las máquinas del personal.

### **1.4.2. Descripción de las áreas funcionales**

#### **A. Factor Económico**

La empresa Colortex Perú con el inicio de la pandemia cov-19 presento una caída por las ventas en sus diferentes líneas de mercado por lo cual se vieron obligados a reducir sueldos y no renovar personal, por ende, buscaron opciones para salvar guardar los bienes de la empresa.

De sus diferentes ingresos por línea que genera en esta etapa el rubro industrial fueron quienes lograron solventar la base para poder mantener a floto la empresa, siempre la línea denim a regido como estrella de la empresa, pero al tener diversidad de





telas la menos esperar repunto y posicionándose como la líder en una época diferente.

El Programa de Garantías del Gobierno Nacional “Reactiva Perú”, creado mediante Decreto Legislativo 1455, y modificado mediante Decreto Legislativo 1457, del MEF – 2020.

El reactiva logro solventar los gastos fijos, administrativos y operativos por lo cual atendieron de manera óptima a sus clientes para mantener el lazo fidelizado.

### **B. Factor tecnológico**

En este aspecto Colortex enfoco su inversión en implementar el ERP ORACLE con la finalidad de automatizar los procesos de las diversas áreas. Buscará la productiva y mejora de soluciones lo que genero un impacto importante en el área de logística. A diferencia de los inicios trabajar con un Kardex manual que la información no es genera al instante la opción de visualizar el stock real origino problema de ventas con los clientes e internos entre vendedores. Hoy en día validar una información clara y visible trasmite mejor servicio con resultados óptimos.

### **C. Factor Ambiental**

El impacto que genero la pandemia en Colortex incito a trasladar su empresa a SJL, este aspecto transmitió la inseguridad y bienestar del trabajador al laborar en san isidro en una primera instancia y presenciar un cambio drástico por la coyuntura.

En un momento la infraestructura genero incomodad al trabajador por no presenciar las instalaciones en optimas situaciones, esta situación se reflejó en la productiva de las diferentes áreas.

### **D. Clientes Internos**

Colortex se vio en la necesidad de velar por el bienestar y salud de cada trabajador, generando activaciones, correos, avisos de cuidarse a referencia del Covid-19.





Realizaron una ardua tarea para lograr el ambiente laboral necesario, lograron adaptar el distanciamiento de trabajadores y variar los horarios rotativos para así no se genere multitud en la empresa. Este proceso a con llevado un ambiente saludable y favorable a la hora de realizar sus activadas.

#### **E. Clientes Externos**

A través de los años Colortex viene trabajando a la par con sus diversas áreas, pero con ventas con mayor puntualidad quien intenta de diversas maneras con los vendedores y jefes de línea crear a la larga un lazo de familiaridad. En esta pandemia el lazo generado demostró la importancia y aceptación que hemos logrado tener en el mercado con los diversos pedidos por clientes que desde un inicio han creído en Colortex. Esto ha logrado que la empresa pueda seguir a flote y pueda seguir distribuyendo sus artículos a la gran situación que vive el mundo.

### **1.5. DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO DE LA EMPRESA**

#### **A. Análisis FODA**

##### **Fortalezas**

- ✓ Posicionamiento de la marca en el mercado
- ✓ Diversidad de artículos
- ✓ Trato directo con el dueño de la empresa.

##### **Oportunidades**

- ✓ Crecimiento económico del sector textil
- ✓ Tratados de libre comercio
- ✓ Demanda no cubierta

##### **Debilidades**

- ✓ Procesos burocráticos
- ✓ Retraso de despachos





- ✓ Falta de un adecuado planeamiento estratégico

### **Amenazas**

- ✓ Situación política
- ✓ Alza de divisas
- ✓ Retraso de importaciones



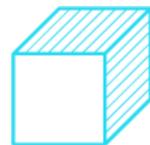


**Tabla 1**  
*Matriz FODA Para la Empresa Colortex Perú S.A.*

<b>ANÁLISIS FODA</b>	<b>FORTALEZAS</b> F1. Posicionamiento de la marca en el mercado F2. Diversidad de artículos F3. Trato directo con el dueño de la empresa.	<b>DEBILIDADES</b> D1. Procesos burocráticos D2. Retraso de despachos D3. Falta de un adecuado planeamiento estratégico
	<b>OPORTUNIDADES</b> O1. Crecimiento económico del sector textil O2. Tratados de libre comercio O3. Demanda no cubierta	<b>ESTRATEGIA FA</b> FO1. Incursionar en la expansión de nuevos horizontes
<b>AMENAZAS</b> A1. Situación política A2. Alza de divisas A3. Retraso de importaciones	<b>ESTRATEGIA FA</b> FA1. Crear alianzas estratégicas para lograr la fidelización de los clientes	<b>ESTRATEGIA DA</b> DA1. Implementar la herramienta PDCA para la gestión de procesos y la mejora continua.

Fuente elaboración propia: (Casas Salazar, 2021)





## CAPÍTULO II

### REALIDAD PROBLEMÁTICA

#### 2.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Al nivel mundial se presencié una pandemia que afectó a toda la población sin discriminar cultura, religión, nivel social o raza. Las personas se vieron impactadas en los diversos rubros, se observa que uno de los rubros de mayor impacto se presencié en el sector textil.

Al nivel nacional el mercado con mayor consumo textil es gamarra, este comercio abarca desde las importaciones, exportación, confección, fabricación, etc. Al largo del tiempo el consumo de se ha elevado presenciando que la demanda se ha vuelto insatisfechas emergiendo diversas empresas textiles.

La empresa Colortex Perú importadora de telas en rollos de ventas por mayor consiguió evolucionar de manera acelerada en sus diversas áreas y en el mercado peruano. Al generar mayores ventas y poder crecer en el mercado observaron que el área comercial inicio un crecimiento con las fuerzas de ventas de iniciar con un N°4 vendedores al tener n°40 vendedores por lo cual llegaron a una instancia donde la cantidad no reflejaba la igual en ventas donde llegaron a un pico lo cual empezó a descender las ventas como figura en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

**Tabla 2**

*Ventas Históricas de Colortex Perú S.A.*

AÑO	2017	2018	2019	2020
VENTAS	S/13,500,000	S/12,750,250	S/11,750,000	S/10,758,951
%	0%	-5.55%	-7.41%	-7.34%

Fuente: (Colortex Perú, 2018)

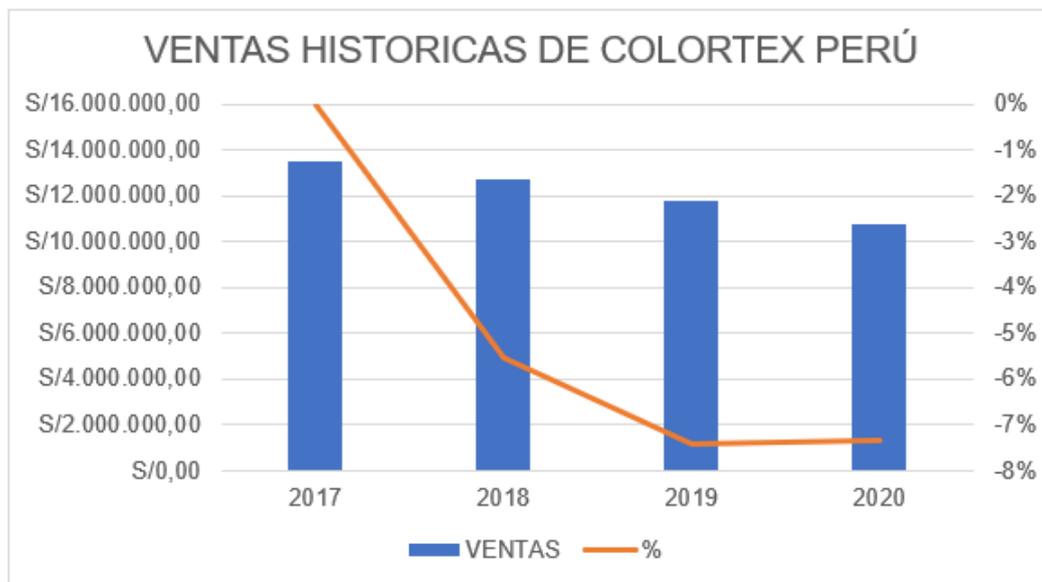




En el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** detalla la línea descendente % de sus márgenes respecto a las ventas.

**Gráfico 1**

*Ventas Históricas de Colortex Perú S.A.*



Fuente: (Colortex Perú, 2018)

Las ventas se distribuyen en la empresa Colortex Perú S.A., en dos segmentos, mayorista y minorista en el mercado nacional como figura en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

**Tabla 3**

*Ventas Históricas de Mayoristas y Minoristas*

AÑO	2017	2018	2019	2020
<b>MAYORISTA</b>	S/6,655,000	S/6,575,000	S/6,745,158	S/6,690,150
<b>MINORISTA</b>	S/6,845,000	S/6,175,250	S/5,004,842.	S/4,068,801

Fuente: (Colortex Perú, 2018)

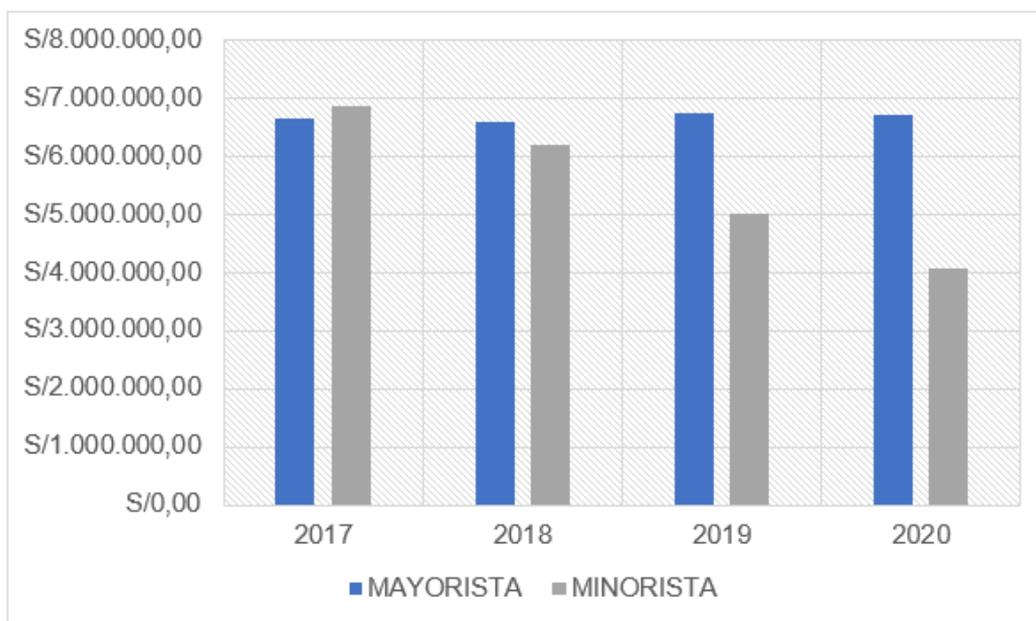




Las ventas de minoristas marcan una mayor representación en la caída de las ventas en Colortex Perú S.A., como se observa en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

**Gráfico 2**

*Ventas Históricas de Mayoristas y Minoristas*



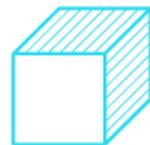
Fuente: (Colortex Perú, 2018)

Llegaron a visualizar que el área comercial dependía de la falta de conocimientos en sus procesos por los avances e implementaciones que se generó en los últimos años en el sistema Oracle automatizado sumado a la falta de investigación en búsqueda de nichos y mercado con la caída del flujo de ventas.

Se aprecia y observa que en el transcurso del crecimiento los vendedores laboran sin un rumbo o horizonte, al momento de solicitar una modificación acarrear dificultades por el desplazamiento en lugares peligros perdieron minutos de atención cuando un cliente textil requiere una atención inmediata.

Por último, se verifica que los jefes de línea al crecer la fuerza de venta su falta de conocimiento en gestión se recorta a una revisión amplia en los procesos de





búsqueda de cliente, artículos huesos, clientes objetivos, solicitud de stock para así tener un alza de ventas que llegaron a presentar.

### 2.3. ANÁLISIS DEL PROBLEMA

Verifican las diversas áreas de la empresa Colortex Perú donde pudieron observar las incidencias en el proceso del ingresa sus requerimientos administrativos y solicitudes con el sistema Oracle que están relacionadas directa e indirecta entre ellas.

Al analizar los procesos de requerimientos y solicitudes se identificó incidencias encontradas y se analiza la frecuencia de los mismo **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** Luego de se realiza la elaboración del diagrama de Pareto viendo cuál de las incidencias tuvo mayores incidencias en las diversas áreas de la empresa Colortex Perú. Imagen 4 de la cual la mayor incidencia está en el metro de trabajo.

**Tabla 4**  
*Identificación de incidencias*

ÍTEM	ÁREA	INCIDENCIAS
1	Comercial	6
2	Logística	3
3	Créditos	2
4	Cobranzas	2
5	Tesorería	1
6	Contabilidad	1

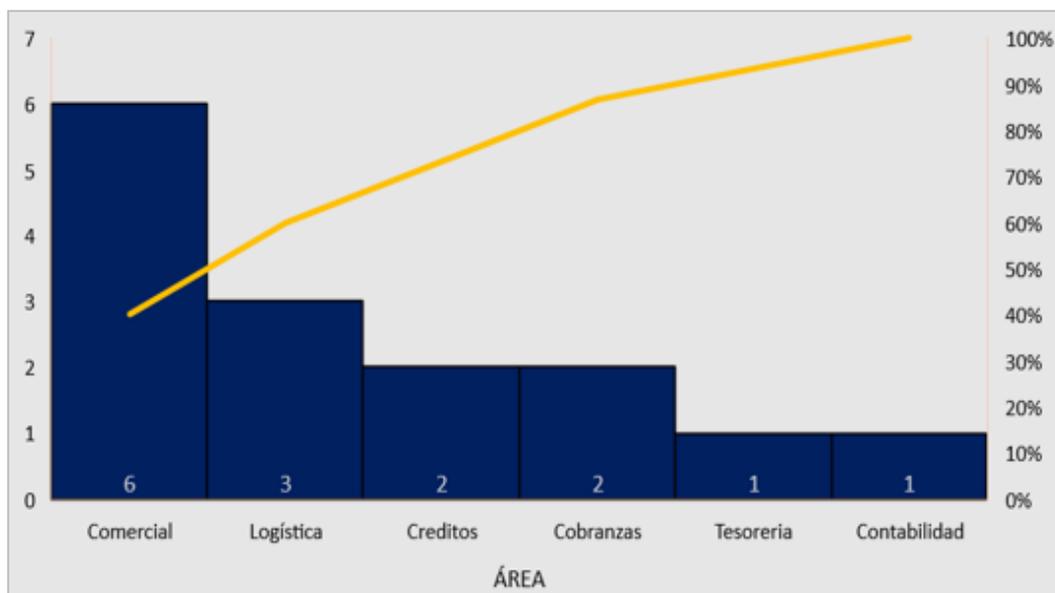
Fuente elaboración propia: (Casas Salazar, 2021)





**Gráfico 3**

*Diagrama de Pareto Sobre las Incidencias*



Fuente elaboración propia: (Casas Salazar, 2021)

**Tabla 5**

*Datos de Incidencia Sobre F-P-A*

<b>FRECUENCIA</b>	6	3	2	2	1	1
<b>PORCENTAJE</b>	40	20	13.333	13.333	6.6667	6.66666667
<b>%ACUMULADO</b>	40	60	73.333	86.667	93.333	100

Fuente elaboración propia: (Casas Salazar, 2021)

Al verificar los resultados obtenidos por el diagrama de Pareto el mayor de incidencias y foco de concentración a mejoras es indudablemente el área comercial.





## **2.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **2.5.1. Objetivo general**

Plan de mejora en el área comercial para incrementar las ventas en la empresa Colortex Perú S.A.

### **2.5.2. Objetivos específicos**

- a) Establecer y estandarizar procesos del área comercial.
- b) Establecer nichos y necesidad para segmentar el posicionamiento en el emporio de gamarra mayorista y minorista.
- c) Establecer indicadores al nivel de pedido al contado.





## CAPÍTULO III

### DESARROLLO DEL PROYECTO

#### 3.1. DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DEL PROCESO

##### 3.1.1. Antecedentes de la investigación

El jefe de ventas se encarga de recoger el pedido de cada vendedor luego verificar el stock de los productos y realizan un reporte por cada artículo para poder hacer las coordinaciones con almacén para después hacer la reposición con el área de logística.

Una vez aprobado el pedido se gestiona con el almacén para el armado de pedido luego el pedido debe ser trasladado aún sub almacén para posteriormente comunicarnos con el asistente de picking o el jefe de operaciones, para gestionar el picking y el traslado interno del pedido siguiendo el procedimiento de despacho y el plazo de atención es de 24 horas.

Si el cliente paga de manera en efectivo se realizan las coordinaciones con el almacén para el armado del pedido tengo un plazo de 24 a 48 horas luego debe ser trasladados aún sub almacén para gestionar el picking y el traslado interno del pedido en el plazo de 24 horas adicionales.

Una vez acabado la venta el asistente administrativo se encarga de hacer seguimiento a los clientes potenciales para futuras ventas de manera periódica y lograr un nivel de confianza entre el cliente y la empresa.

##### **Funciones del equipo de venta**

El equipo de ventas se reúne con los de logística para armar un stock de seguridad en el almacén basados en ranking de venta anual, las proyecciones de venta y el estado de cuenta.





Se realiza una hoja de stock de seguridad se le envía por correo al jefe de créditos y cobranzas para su evaluación y después recibir la respuesta para poder hacer la adquisición del mismo.

El cliente objetivo lo define el asistente de administración comercial y el jefe de ventas y se basa en 3 factores identificados por el porcentaje de cumplimiento la disponibilidad de línea de crédito y la situación financiera del cliente.

Se actualiza la cartera de clientes para los asesores de venta cada 3 meses y se evalúa a los clientes a un analista de créditos una vez confirmado por el jefe de ventas y se realiza una asignación al área de créditos para que no tengan pendientes crediticios.

Una vez generada la venta a los clientes objetivos los asistentes administrativos de ventas deberán dar un seguimiento a los clientes para lograr visitarlos y concretar más ventas.

Al final de mes los asistentes administrativos de ventas entregan al jefe de ventas el informe mensual de los reportes de clientes objetivos del mes por vendedor validando el total de visitas efectuadas la última venta realizada por cliente la disponibilidad de la línea de crédito y el cumplimiento de las ventas sobre el objetivo.

### **3.1.2. Bases Teóricas**

El ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) es de gran utilidad para estructurar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad y la productividad en cualquier nivel jerárquico en una organización. En este ciclo, también conocido como el ciclo de Shewhart, Deming o el ciclo de la calidad, se desarrolla de manera objetiva y profunda un plan (planear), éste se aplica en pequeña escala o sobre una base de ensayo (hacer), se evalúa si se obtuvieron los resultados esperados (verificar) y, de acuerdo con lo anterior, se actúa en consecuencia (actuar), ya sea generalizando el plan si dio resultado y tomando medidas preventivas





para que la mejora no sea reversible, o reestructurando el plan debido a que los resultados no fueron satisfactorios, con lo que se vuelve a iniciar el ciclo. (Calidad total y productividad, 2010, pág. 120)

Es imposible e impráctico pretender resolver todos los problemas de un proceso o atacar todas las causas al mismo tiempo. En este sentido, el diagrama de Pareto (DP) es un gráfico especial de barras cuyo campo de análisis o aplicación son los datos categóricos cuyo objetivo es ayudar a localizar el o los problemas vitales, así como sus causas más importantes. La idea es escoger un proyecto que pueda alcanzar la mejora más grande con el menor esfuerzo.

El diagrama se sustenta en el llamado principio de Pareto, conocido como “Ley 80-20” o “Pocos vitales, muchos triviales”, el cual reconoce que sólo unos pocos elementos (20%) generan la mayor parte del efecto (80%); el resto genera muy poco del efecto total. De la totalidad de problemas de una organización, sólo unos cuantos son realmente importantes. (Gutierrez Pulido, 2010, pág. 179)

Según los autores de la reingeniería, son necesarios dos elementos para el éxito: un liderato fuerte y un equipo de reingeniería sólido. De éstos, el ingrediente principal es el liderato porque sólo funciona cuando se dirige desde arriba. Las características de un liderato son las siguientes con “una combinación de diversa de ingenieros, vendedores, gente inquieta y mujeres “. Con el cual enumeran una serie de características que compone lo que podría llamarse el perfil del Re ingeniero. (Reengineering Management, 1995, pág. 91)





**Tabla 6**  
*Característica del Re Ingeniero*

PERFILES	
1. ORIENTACIÓN AL PROCESO	6. OPTIMISMO
2. PERSPECTIVA HOLÍSTICA	7. PERSISTENCIA
3. CREATIVIDAD	8. TACTO
4. INQUIETUD	9. ORIENTACIÓN AL EQUIPO
5. ENTUSIASMO	10. DESTREZA DE COMUNICACIÓN

Fuente: (James Champy, 1995, pág. 91)

### 3.1.3. Bases Normativas

La norma ISO 9001 es la norma más popular de la “familia” ISO 9000; aunque la más conocida es ISO 9001 por ser la norma que describe los requisitos del sistema de la gestión de calidad, en realidad, este grupo de normas está compuesto en la actualidad por los siguientes estándares: (Novedades ISO 9001:2015, 2015)

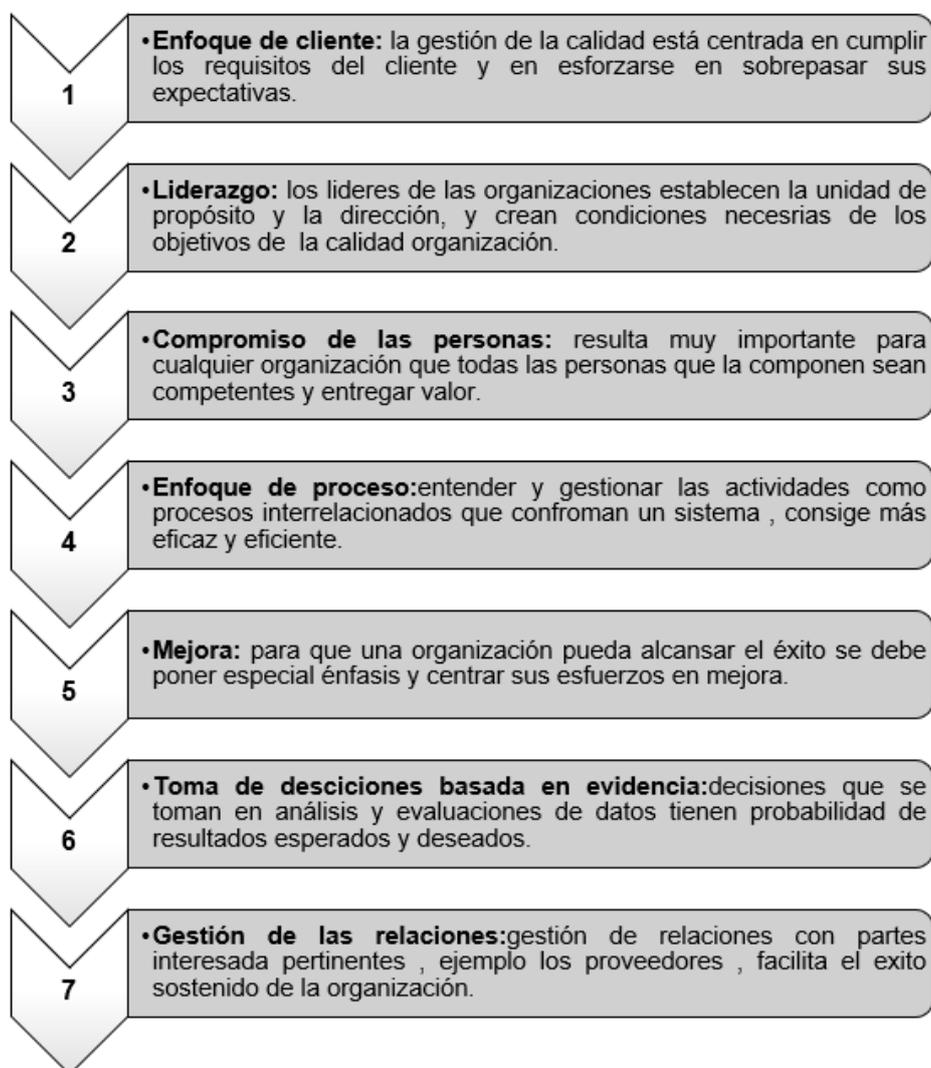
La norma ISO 9000:2015 Sistema de gestión de calidad. Requisitos: establece y describe los requisitos que debe satisfacer una organización que declare estar alineada con la norma. Es la única de entre tres que está desarrollada con propósito de ser empleada para la certificación por tercera parte. (Novedades ISO 9001:2015, 2015)





**Figura 2**

*Principios de la Gestión de la Calidad ISO 9001:2015*



Fuente: (ISO 9001:2015)

## 3.2. DESARROLLO DEL PROYECTO

### 3.2.1. Objetivo del proyecto de mejora

Establecer los lineamientos básicos para obtener lo siguiente en la empresa:

- ✓ La reposición de stock.
- ✓ Identificación de los 25 clientes objetivos por cada línea y jefe de ventas/líder de equipo.





- ✓ Seguimiento del cumplimiento de objetivo de ventas de los ejecutivos respecto a los 10 clientes objetivos mensuales.
- ✓ Ejecutar ventas de artículos con más de 01 año de antigüedad.
- ✓ La revisión y actualización de muestras de Colortex Perú S.A.
- ✓ La gestión del stock de seguridad asignado al cliente.
- ✓ Gestionar los programas de clientes y los retiros de contenedores.

### **3.2.2. Alcance responsabilidades**

Aplicará para todos los productos importados por Colortex Perú S.A., y del mismo modo, para todas las revisiones que se realizan el área de muestras en conjunto con el área comercial. Y sumado a esto, se describen las responsabilidades a tener:

- ✓ El Gerente General será el responsable de la aprobación del presente procedimiento y ordenará su implementación.
- ✓ El analista de administración comercial, será la responsable de visar y asegurar la ejecución del presente procedimiento.
- ✓ El gerente general, gerente comercial y de ventas, jefe de ventas/líder de equipo, ejecutivo de ventas, analista de administración comercial, analista de administración comercial, vendedores, asistente administrativo de ventas, analista de créditos, jefe de créditos, jefe de créditos y cobranzas, jefe de muestras, operario de muestras, asistente de picking son responsables de ejecutar el presente procedimiento.
- ✓ El analista de administración comercial es responsable de hacerle seguimiento a todo el proceso del programa del cliente.

### **3.2.3. Definiciones generales previas**

- ✓ Alerta de Stock Mínimo: Sala de exposición.





- ✓ Ranking de Ventas: Muestra las ventas del artículo de acuerdo a un rango de fechas.
- ✓ Formato de ajuste: Formato que sirve para ajustar los artículos que se desean agregar o quitar de las alertas de stock mínimo.
- ✓ Reporte Stock Actual: Muestra el stock actual que existe en los almacenes de Colortex Perú S.A., y en Tránsito.
- ✓ Rentabilidad de cada artículo: Muestra la rentabilidad por artículo de los últimos 4 años.
- ✓ Hoja de Programación de stock: Formato que sirve para que cada vendedor proponga los artículos que desea reponer.
- ✓ Hoja de Pedido: Formato que evidencia la decisión de reponer los artículos seleccionados en reunión de reposición.
- ✓ Master: Es la muestra física de cada artículo con todos los colores que se tienen desde el momento en que se realizó la 1era compra por Colortex Perú S.A.
- ✓ Gerente Comercial y De Ventas: También denominado en el procedimiento como gerente comercial.
- ✓ Hangers: Perchas (percheros).
- ✓ Stock: inventario, registro documental de los bienes y demás cosas pertenecientes a una persona, empresa o comunidad
- ✓ Acta de 25 clientes objetivo: Contiene los 25 clientes objetivos que cada mes el jefe de ventas debe visitar y concretar una venta que contribuya con el objetivo anual.
- ✓ Showroom: Es un lugar conformado por zonas, además, es un reflejo de las muestras que los vendedores tienen en sus maletas.
- ✓ Zona: Es el lugar asignado para una cantidad de artículos que el departamento de diseño previamente ha establecido. Las “zonas” tienen como objetivo que cada artículo esté





debidamente presentado en un orden acorde al que los vendedores deben de presentar los productos en las reuniones con los clientes ya sea en sus locales como en nuestro Showroom.

- ✓ Alerta de Stock de Seguridad: Es la alerta que sirve para mostrar la cantidad faltante que existe de los artículos en el sub almacén asignado al cliente.
- ✓ Compromiso de stock seguridad: Formato que se usa con el cliente para firmar el compromiso de stock de seguridad que custodiara Colortex Perú S.A., y se despachara en la frecuencia definida.
- ✓ Hoja de Stock de Seguridad: Formato que se usa para definir las cantidades y el articulo de stock de seguridad para el cliente; reponer o importar el stock de seguridad en el sub almacén del cliente, esta hoja de stock de seguridad estará asociada a una orden de importación.
- ✓ Pedido de Traslado de Stock de Seguridad: Pedido en el sistema que se usa para iniciar el traslado del stock del almacén de Colortex al Sub-Almacén del cliente.
- ✓ Hoja de Programa: Documento de compromiso del cliente para la compra de un artículo.
- ✓ Actualización de Llegada de cargas: Es un correo enviado por el área de comercio exterior la 1era quincena del mes actual, con las llegadas de los contenedores dentro de la 1era quincena del mes siguiente.

#### **3.2.4. Plan de desarrollo del stock**





N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	REGISTROS
1.	Gestionar documentación previa a reunión de reposición	<p>El Asistente Administrativo de Ventas (ADV) deberá preparar la siguiente documentación cada viernes previo a la reunión de reposiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Correo de alertas de stock mínimo que llega cada viernes.</li> <li>- Reporte de ranking de ventas de cada artículo que figura en la alerta de stock mínimo de los 2 últimos años (se genera según el instructivo "i01-ranking de ventas por artículo").</li> <li>- Formato de ajuste, que sirve para agregar o quitar artículos de la alerta de stock mínimo.</li> <li>- Reporte de stock actual de cada artículo de la alerta de stock mínimo (se genera según instructivo "i02-Reporte de Stock actual del artículo").</li> <li>- Reporte de rentabilidad de cada artículo de la alerta de stock mínimo (se genera según el instructivo "i03-rentabilidad por artículo").</li> <li>- Master de cada artículo de la alerta de stock mínimo (se solicita al jefe de muestras con 24 horas de anticipación).</li> <li>- Muestra completa del artículo.</li> <li>- Hoja de programación de stock, la cual será entregada a los ejecutivos de ventas y jefes de ventas/líder de equipo, la cual no debe demorar más de 15 minutos en ser completada por cada uno, con 3 artículos que consideran se debería reponer, incluido el jefe de ventas/líder de equipo.</li> </ul>	<p>Alertas de stock mínimo</p> <p>Ranking de ventas de cada artículo</p> <p>Hoja de formato de ajuste</p> <p>Stock actual.</p> <p>Rentabilidad por cada artículo.</p> <p>Hoja de programación de stock</p>





N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	REGISTROS
2.	Iniciar Reunión para Reposición	<p>De acuerdo al calendario de reposiciones y con todo el material de trabajo, se inicia la reunión de reposiciones, para lo cual deberán estar presentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutivos de Ventas que completaron el cuadro de programación de stock.</li> <li>- Asistente Administrativo de Ventas (ADV).</li> <li>- Jefe de ventas/líder de equipo.</li> <li>- Analista de administración comercial.</li> <li>- El Analista de administración comercial</li> </ul> <p>Se procede a evaluar cada artículo para la compra y el retiro de los artículos en la alerta de stock mínimo.</p>	Calendario de reposiciones

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	REGISTROS
3.	Evaluar artículos en reunión	<p>El Asistente Administrativo de Ventas (ADV), jefe de ventas/líder de equipo, analista de administración comercial y ejecutivo de ventas, evalúan el artículo de acuerdo a los siguientes 4 criterios:</p> <p>1) Ranking de ventas y análisis de los 2 últimos años, es decir; si se va a evaluar el artículo de la línea moda mujer, cotton satin stretch siendo hoy 29/01/2021 y con tránsito de 3 meses (siempre tener en consideración el tiempo de tránsito):</p> <p>El Ranking de ventas correcto sería:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1er año: 29/01/2020 al 29/04/2020 y 29/04/2020 al 29/07/2020.</li> <li>- 2do año: 29/01/2019 al 29/04/2019 y 29/04/2019 al 29/07/2019.</li> </ul> <p>De esta manera se analiza las cantidades de stock y lo que se vendió en el período <b>29/01/2020 al 29/04/2020</b>; y <b>29/04/2020 al 29/07/2020</b> siendo:</p> <p><i>“Stock actual - sumatoria de ventas de ambos periodos del año = cantidad a reponer”</i></p>	-





A su vez, éstos 2 años te permite analizar cómo se está vendiendo el artículo, Por ejemplo:

Se vendió en el periodo mes 01 al mes 04:

- 29/01/2019 al 29/04/2019: 15,000 mts
- 29/01/2020 al 29/04/2020: 20,000 mts

Se vendió en el periodo mes 04 al mes 07:

- 29/04/2019 al 29/07/2019: 20,000 mts
- 29/04/2020 al 29/07/2020: 32,000 mts

Se concluye que el artículo está en crecimiento y se podría estimar una mayor compra para el 2021.

- 2) **Tendencias del mercado textil**, en base a la experiencia del equipo.
- 3) **Relación histórica con el cliente**, en base a la experiencia del equipo.
- 4) **Últimas negociaciones con el cliente**, en base a la experiencia del ejecutivo de ventas y/o jefe de ventas/líder de equipo.

*Nota: Si el jefe de ventas considera que hay algunos artículos que no salen en las alertas que se debe de reponer, entonces también debe de llenar su cuadro de programación de stock.*

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	REGISTROS
4.	Decisión de los artículos para reponer ajuste de alerta de stock mínimo	<p>El jefe de ventas/líder de equipo, analista de administración comercial y ejecutivo de ventas deciden en función a las siguientes casuísticas:</p> <p><b>En Caso de Reposición:</b></p> <p>Luego de la evaluación, llenan el artículo, color, cantidad a reponer, firman la <u>hoja de pedido</u>; y la decisión de compra en cada <u>hoja de programación de stock</u>, el cual <b>debe</b> contar con las firmas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutivo de ventas.</li> <li>- Jefe de ventas/líder de equipo.</li> </ul>	Hoja de pedido por aprobar





**En caso de ajuste de alerta de stock:**

Se deberá tomar una decisión; de agregar o quitar los artículos del correo de alerta de stock mínimo en base al formato de ajuste, el cual **debe** estar firmado por:

- Ejecutivo de ventas.
- Jefe de ventas/líder de equipo

Hoja de ajuste  
por aprobar

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	REGISTROS
5.	Aprobación de Hoja de Pedido y Ajuste de Alerta de Stock Mínimo	<p>Una vez se tiene llenada la <i>hoja de pedido y hoja de ajuste</i>, El jefe de ventas/líder de equipo y analista de administración comercial, presentan la hoja de pedido y el formato de ajuste debidamente llenados al gerente comercial, quien puede dar su aprobación o realizar modificaciones.</p> <p><b>En caso se realicen modificaciones</b>, se corregirá y volverá a presentar.</p> <p><b>En caso se apruebe</b>, se procede de acuerdo a las siguientes casuísticas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>En caso se apruebe el formato de ajuste de alerta de stock mínimo:</i> El jefe de ventas/líder de equipo entrega el formato de ajuste al asistente administrativo de ventas (ADV), quien a su vez enviará por correo el formato de ajuste al área de sistemas a través de mesa de ayuda (<i>mesa.ayudacolortex@colortexperu.com.pe</i>) y le dará seguimiento hasta que este se concluya, dentro de las 24 horas.</li> <li>2. <i>En caso de todas las líneas, excepto Denim y Crudos Sin tenido:</i> El jefe de ventas/líder de equipo arma 3 juegos de los físicos y calidad de las telas, para lo cual solicita directamente la tela al jefe de muestras o por medio del asistente administrativo de ventas (ADV).</li> </ol>	<p>Hoja de pedido aprobada</p> <p>Hoja de ajuste aprobada</p> <p>Físicos y calidad (3 Juegos)</p>





Luego, presenta al gerente comercial los físicos, calidad y la hoja de pedido debidamente llenada para su aprobación(firma).

**Debe** figurar la firma en cada hoja y articulo color que se repondrá.

3. *En caso de denim y crudos (sin tenido):*

El Asistente Administrativo De Ventas (ADV) recibe del jefe de Ventas/Líder de Equipo lo siguiente:

- Hoja de pedido debidamente llenada y firmada (se saca una copia para archivar en file).

Si la documentación no está conforme, se rechaza.

Si todo es conforme, se entrega al jefe de comercio exterior la hoja de pedido; y se hace seguimiento hasta obtener la orden de compra. siguiendo el procedimiento “**compras**”.

El asistente administrativo de ventas (ADV) recibe del jefe de ventas/líder de equipo lo siguiente:

- Hoja de pedido (se saca una copia para archivar en file).
- Físicos y calidad (3 juegos, no aplica para denim y crudos sin tenido).

Entregar hoja de pedido en caso de todas las líneas, excepto denim y crudos sin tenido

6.

Si todo es conforme, se entrega a la diseñadora de moda del área de diseño y marketing o en su ausencia a la jefe de diseño y marketing, el pedido y los físicos; y se hace seguimiento hasta obtener la orden de compra, siguiendo el procedimiento “**p.015 recepción de físicos**”.

**Tomar en cuenta los siguientes aspectos para la entrega de la hoja de pedido:**

Los formatos deben contemplar lo siguiente:

- Trabajar con material actualizado.
- Codificación correcta (código de Colortex o new color en sus respectivos espacios)
- Cantidades correctas y que coincidan entre la hoja de pedido y el físico.

Hoja de pedido

Físicos

Calidad





- Firma de V° B° del gerente general en todas las copias.
- Especificaciones: Metros o kilos.
- Suma Total.
- Hoja de calidad firmada por el gerente general.
- 03 juegos de físicos completos.
- 01 hoja de pedido detallada y firmada por el gerente general / ventas / jefe de línea

**FIN**

### 3.2.5. Plan de desarrollo de 25 clientes objetivos

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	REGISTROS
1.	Definir 25 clientes objetivos	<p>El analista de administración comercial y jefe de ventas/líder de equipo, <b>deben</b> definir 25 clientes objetivos a más tardar la última semana del mes tomando en consideración la información del reporte de "Cliente Objetivo Anual-jefe de Ventas" (<i>Ver Instructivo 104</i>):</p> <p>Para definir los 25 clientes objetivos que el jefe de ventas/líder de equipo tiene que visitar en el mes siguiente se tiene que analizar el porcentaje de cumplimiento del objetivo anual que se tiene en toda su cartera y de allí se puede sacar la lista de los clientes con los que no se está cumpliendo con el objetivo.</p> <p>Luego se tiene que analizar si el cliente está bien económicamente y además tiene línea de crédito entonces se selecciona ese cliente para que se haga el seguimiento y el jefe de ventas/líder de equipo no solo visite al cliente, sino que haga un informe bien detallado de la investigación que se ha hecho de cada cliente y la estrategia que se está planteando para poder cumplir el objetivo anual que nos hemos propuesto (<i>ver instructivo i06</i>).</p> <p>La idea es que por cada uno de los 25 clientes escogidos con los que no se está cumpliendo los</p>	<p>Acta de 25 clientes objetivo</p> <p>Reporte de cliente objetivo anual-jefe de ventas</p> <p>Reporte de cliente objetivo del mes-jefe de ventas</p>





N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	REGISTROS
		<p>objetivos se haga una reunión con el analista de administración comercial, el gerente de comercial y el gerente general, para que el jefe de ventas/líder de equipo presente su plan y juntos establezcan una estrategia que todos estén de acuerdo pueda llevarnos a cumplir el objetivo que nos hemos fijado para el año.</p> <p>Finalmente, se emite el acta de 25 clientes objetivo el cual debe estar firmado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analista de administración comercial.</li> <li>- Jefe de ventas/líder de equipo.</li> <li>- Gerente comercial</li> </ul>	
2.	Presentación de propuesta al gerente general	El analista de administración comercial presentará al gerente de ventas el acta de los 25 clientes objetivos del mes para su validación y firma correspondiente.	Acta de 25 clientes objetivo
3.	Seguimiento de visita a los clientes	<p>El analista de administración comercial <b>debe</b> asegurar que los ADV's realicen el seguimiento semanal de las visitas a los clientes objetivo de los jefes de venta; y <b>debe</b> de realizar el análisis de las visitas del ejecutivo de ventas/jefe de ventas por medio del reporte de detalle de visitas (<i>ver instructivo i02</i>), el resultado del seguimiento se informa en reunión al jefe de ventas/líder de equipo de cada línea comercial.</p> <p>Asimismo, el analista de administración comercial, <b>debe</b> informar semanalmente al gerente de ventas el avance de las visitas de los clientes objetivos de los jefes de ventas/líder de equipo y ejecutivos de ventas, para su análisis y acciones del caso.</p>	Reporte de detalle de visitas
4.	Archivar en file 25 clientes objetivos	<p>El Asistente Administrativo de Ventas (ADV) debe archivar en el file los documentos impresos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acta de 25 clientes objetivos.</li> <li>- Reporte de cliente objetivo anual-jefe de ventas.</li> </ul>	-





N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	REGISTROS
		- Reporte de cliente objetivo del mes-jefe de ventas. - Reporte de detalle de visitas(semanalmente).	

### 3.2.6. Plan de desarrollo de análisis de cartera del vendedor

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	REGISTROS
1.	Definir clientes objetivos	<p>La última semana de cada mes, el jefe de ventas/líder de equipo y el analista de administración comercial, revisan el cumplimiento de los objetivos de ventas anuales por cada ejecutivo de ventas y definen los 10 clientes objetivos que cada ejecutivo de ventas visitará el siguiente mes.</p> <p>Cada ejecutivo de ventas tiene su cartera de clientes y cada cliente tiene un objetivo de venta anual el cual figura en el “reporte de cartera del vendedor” (<i>ver instructivo i 02</i>).</p> <p>Este análisis nos permite identificar los clientes con los que no estamos cumpliendo el objetivo de venta anual para que el jefe de ventas/líder de equipo ayude a cada ejecutivo de ventas a que lo cumpla, apoyándolo en todo lo que esté a su alcance para lograr dicho objetivo.</p> <p>La revisión de clientes objetivos tiene la finalidad de definir los 10 clientes más importantes con los que no se está cumpliendo el objetivo de ventas anual y se llena el acta de 10 cliente objetivos de mes x ejecutivo de venta, el cual debe estar firmado por las siguientes personas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analista de administración comercial</li> <li>- Jefe de ventas/líder de equipo.</li> </ul>	<p>Reporte de cartera del vendedor</p> <p>Acta de 10 clientes objetivos de mes x vendedor</p>





N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	REGISTROS
		- Ejecutivo de ventas.	
2.	Gestionar los 10 clientes objetivos definidos	<p>El jefe de ventas/líder de equipo junto con el ejecutivo de ventas <b>deben</b> analizar y elaborar una estrategia para que se pueda encaminar la estrategia comercial con este cliente y pueda cumplir los objetivos de venta anuales.</p> <p>El análisis de un cliente objetivo se basa en tres factores identificados en el “reporte de clientes objetivos del mes-vendedor”</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Porcentaje de cumplimiento del objetivo anual.</li> <li>2) Disponibilidad de línea de crédito: Es importante analizar que por más que no se esté cumpliendo el objetivo anual de un cliente puede darse el caso que ese cliente está comprando muy bien otra línea y con esas compras tiene su línea de crédito copada.</li> <li>3) Situación financiera del cliente: Si el cliente no está bien económicamente debemos de evitar visitarlo porque créditos no le va a aceptar el pedido que se genere y el vendedor habrá perdido tiempo en tratar de venderle a dicho cliente.</li> </ol>	-
3.	Analizar cartera de Ejecutivo de Ventas	<p>En caso del análisis al 100% de la cartera, cada 3 meses:</p> <p>Si un ejecutivo de ventas luego del apoyo del jefe de ventas/líder de equipo no logra tener resultados después de 3 meses el jefe de ventas/líder de equipo tiene que visitar al cliente, investigar e ingresar un buen reporte de gestión en el sistema, luego del cual puede y debe justificar el cambio (reasignación) de cliente a otro ejecutivo de</p>	<p>Correo de reasignación de clientes</p> <p>Re/asignación de clientes a cartera</p> <p>Detalle de visitas</p>





N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	REGISTROS
		<p>ventas. las reasignaciones de clientes se hacen los:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 31 de marzo</li> <li>2) 30 de junio</li> <li>3) 30 de septiembre</li> <li>4) 23 de diciembre</li> </ol> <p><b>En caso el cliente no está siendo bien atendido:</b></p> <p>Si el analista de administración comercial dentro de su análisis semanal identifica que no se está cumpliendo los objetivos de un determinado cliente (ver “<i>reporte de clientes objetivos del mes x vendedor</i>”), solicita al jefe de ventas que tiene que ir a visitar al cliente, investigar e ingresar un buen reporte de gestión en el sistema, luego del cual puede y <b>debe</b> justificar el cambio de cliente a otro ejecutivo de ventas</p> <p>El jefe de ventas solicita la reasignación al ADV presentando el <i>formato llenado “re/asignación de clientes a cartera”</i> la misma que debe estar firmada por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vendedor saliente.</li> <li>- Vendedor entrante.</li> <li>- Supervisor: Jefe de ventas/líder de equipo (autoriza en caso de cambio de vendedor en una misma línea).</li> <li>- Gerencia Comercial: Gerente de ventas (autoriza en caso de cambio o compartición con un vendedor de otra línea comercial).</li> </ul> <p>Y adjuntar el reporte de gestión (<i>detalle de visitas</i>) sobre la reasignación del cliente.</p>	





N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	REGISTROS
4.	Solicitar reasignación a créditos	<p>El asistente administrativo de ventas, envía por correo, al analista de créditos/jefe de créditos, la solicitud (formato en caso aplique) de los clientes que se reasignaran según lo confirmado por el jefe de ventas y los casos identificados:</p> <p><b>En caso de cambio de vendedor en una misma línea:</b></p> <p>El formato debe tener la autorización del jefe de ventas.</p> <p>Ejemplo: Cambiamos a Janet Escalante por Nina Suito, ambas vendedoras de moda mujer, autorizado por Nina Silva, jefa de ventas moda mujer</p> <p><b>En caso de cambio o comparte con un vendedor de otra línea de venta:</b></p> <p>El formato debe tener la autorización del Gerente Comercial.</p> <p>Ejemplo: Un cliente que solo tiene asignado un vendedor de moda mujer, va entra un vendedor de denim o crudos, etc.</p>	<p>Correo de solicitud de reasignación de clientes</p> <p>Re/asignación de clientes a cartera</p>
5.	Reasignar cliente por el área de créditos en el sistema	<p>El analista de créditos/jefe de créditos, verifica que la solicitud (correo o formato en caso aplique) tengan las autorizaciones del jefe de ventas y/o gerente comercial y valida que los ejecutivos de ventas salientes no tengan pendientes con el cliente sobre las ventas que realizo, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cliente debe protestos.</li> <li>- Letras por firmar.</li> <li>- Facturas pendientes.</li> </ul> <p><i>Nota: El Ejecutivo de ventas saliente debe dejar la cuenta del cliente al día.</i></p>	-





N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	REGISTROS
		<p>Una vez la cuenta esta al día, se procede a reasignar al cliente con el vendedor entrante en el sistema (<i>ver instructivo i04</i>).</p> <p><b>FIN</b></p>	
6.	<p>Dar Seguimiento de Visita a los Clientes</p>	<p>El Asistente Administrativo de Ventas (ADV) deberá ingresar en el sistema (<i>ver instructivo i01</i>) los 10 clientes objetivos por vendedor y realizar el seguimiento semanal mediante el “reporte de detalle de visitas-vendedor”.</p> <p>Con la asistencia de los ADV’s, los vendedores deben lograr visitar y concretar una venta.</p> <p>Cada semana los ADV’s deben elaborar y presentar en reunión al jefe de ventas/líder de equipo y analista comercial los resultados de las visitas.</p>	<p>Reporte de clientes objetivos del mes por vendedor</p> <p>Reporte de detalle de visitas-vendedor</p>
7.	<p>Informe mensual de visita</p>	<p>El Asistente Administrativo de Ventas (ADV) entrega al jefe de ventas/líder de equipo el informe mensual (<i>reporte de clientes objetivos del mes x vendedor emitido al final del mes</i>) el mismo que toma en consideración:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Total, de visitas efectuadas en el mes.</li> <li>- La última venta realizada por cliente.</li> <li>- La disponibilidad de la línea de crédito y</li> <li>- El cumplimiento de ventas sobre el objetivo.</li> </ul> <p><i>Nota: Los cuatro puntos mencionados, se pueden visualizar siguiendo el instructivo I02.</i></p> <p>Dicho informe debe ser de forma correlativa.</p> <p>Para el mes de julio 2020 será el informe N° 01, únicamente variará el nombre del vendedor.</p> <p><b>Ejemplo:</b></p>	<p>Reporte de clientes objetivos del mes por vendedor (emitido al final del mes)</p>





N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	REGISTROS
		Informe N° 01 del vendedor 1 o vendedor 2 o vendedor 3, etc.....	
		Mensualmente dichos informes deben ser entregados físicamente al analista de administración comercial para que tome las acciones correctivas.	
		<b>FIN.</b>	

### 3.2.7. Plan de desarrollo de estrategia de ventas para artículos huesos

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	REGISTROS
1.	Análisis de artículos	<p>El ADV, jefe de ventas y el analista de administración comercial se reúnen, la última semana del mes, para realizar el análisis de los artículos con más de 01 año en el almacén.</p> <p>Para el análisis se revisará los siguientes reportes/aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Costo x Mts.</li> <li>- Reporte de rentabilidad x articulo (ver cltx.gcv.p018. i03).</li> <li>- Reporte de antigüedad x días promedio (ver instructivo i01).</li> </ul>	<p>Reporte de rentabilidad por artículo.</p> <p>Reporte de antigüedad por días promedio</p>
2.	Elaborar estrategia	El ADV, jefe de ventas y analista de administración comercial deben elaborar y presentar estrategias para vender 10 artículos con más de 01 año en el almacén, generando el "acta de 10 artículos por días promedio a bajar stock"	Acta de 10 artículos por días promedio a bajar stock.
3.	Presentar Estrategia	El ADV y jefe de ventas deben presentar la estrategia a la gerencia comercial y al analista de administración comercial, 02 días antes del inicio de ciclo que se genera cada mes, para su aprobación, anexando lo siguiente:	





N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	REGISTROS
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acta de 10 artículos por días promedio a bajar stock.</li> <li>- Kardex de los artículos (ver instructivo I02).</li> <li>- Stock actual del artículo (ver instructivo cltx. gcv. p018. i02).</li> <li>- Hangers (El ADV solicita al jefe de muestras con 24 horas de anticipación).</li> <li>- Reporte de antigüedad x días promedio.</li> </ul>	<p>Acta de 10 artículos por días promedio a bajar stock. (aprobado)</p> <p>Kardex de los artículos.</p> <p>Stock actual del artículo</p>
4.	Evaluar resultados de estrategia	<p>Cada semana, el ADV imprime del sistema el reporte de ventas por artículo (<i>Ver Instructivo I03</i>), para archivarlo en el file de "Estrategia de ventas para artículos hueso" y actualiza en la <i>Bitácora</i> el resultado de la estrategia en las ventas de la empresa.</p> <p>El resultado de la estrategia puede ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia impacto positivamente en las ventas.</li> <li>- Estrategia no impacto en las ventas.</li> </ul> <p>Dicho resultado servirá de histórico para evaluar la estrategia del siguiente mes.</p>	<p>Reporte de ventas por artículo.</p> <p>Bitácora</p>

### 3.2.8. Plan de desarrollo de revisión de muestras

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	REGISTROS
1.	Definir cronograma mensual de revisión	El analista de administración comercial se encargará de definir con el jefe de muestras un cronograma mensual para el inventario de las muestras del vendedor.	Cronograma de revisión





N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	REGISTROS
		El plazo para enviar el cronograma es máximo el 5to día de cada mes.	
2.	Enviar x correo Cronograma de revisión de los artículos por zona	El jefe de muestras envía por correo mensualmente el cronograma de revisión de los artículos por muestras, a los ejecutivos de ventas, jefes de ventas/líder de equipo, adv's, analistas de administración comercial y analista de administración comercial.	Correo y cronograma de revisión
		<b>En caso de fechas programadas de revisión en el mes:</b>	
		El "operario de muestras" se reúne según la fecha del cronograma con: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos los vendedores y jefe de ventas/líder de equipo que están autorizados a vender los productos de la línea comercial que se revisará.</li> <li>- Jefe de Muestras.</li> <li>- ADV.</li> </ul>	Formato de revisión de muestras
3.	Revisar muestras	Dicha revisión se realiza en el sistema ubicando la línea comercial para iniciar la validación de los artículos de la siguiente forma:  Colocar una X, si existe el artículo.  Dejar en blanco, si no existe o no se evidencio el artículo.  Una vez concluida la revisión, el operario de muestras procede a la impresión del formato de revisión el cual <b>debe</b> ser firmado por todos los participantes, y el ADV podrá descargar los requerimientos que necesita reponer para los vendedores.  El "Asistente Administrativo de Ventas (ADV)" descargará del sistema, el requerimiento numerado por línea de los artículos que no existen	Formato de requerimiento  Requerimiento de reposición de muestras





N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	REGISTROS
		<p>o no se evidenciaron durante la revisión; y tienen hasta 24 horas para presentar el requerimiento con todos los artículos que los vendedores necesitan reponer, al analista de administración comercial, esto es con el objetivo que se presente al gerente comercial para su aprobación.</p> <p><b>En caso se hayan cumplido con todas las fechas programadas de revisión: Ir-&gt;Actividad 7</b></p>	
4.	Presentar requerimiento para aprobación	<p>El analista de administración comercial con el requerimiento recibido del ADV, <b>debe</b> presentárselo al gerente comercial para su aprobación; y en menos de 24 horas direccionarlos al área de muestras para su atención.</p>	Requerimiento de reposición de muestras
5.	Recibir el requerimiento	<p>El “jefe de muestras” recibe el requerimiento y en señal de conformidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Firma.</li> <li>- Coloca la fecha y hora de recepción.</li> </ul>	<p>Requerimiento de reposición de muestras</p> <p><b>(# correlativo)</b></p>
6.	Atender requerimiento	<p>El jefe de muestras <b>debe</b> atender el requerimiento en un plazo máximo de 24 horas desde su recepción.</p> <p><i>Comentarios de GG: puede sonar muy poco tiempo 24 horas para atender un requerimiento, pero es lo correcto porque el jefe de muestras tiene que tener muestras a la mano de todos los artículos que alguien pudiera necesitar en algún momento determinado para completar su maleta o por requerimiento expreso de algún cliente.</i></p>	-
7.	Realizar informe de inventario numerado	De no realizarse la revisión de muestras en una línea en el mes, el ADV debe hacer un informe de inventario numerado en el que especifique la relación de artículos que no se hizo inventarios y la	Informe de inventario numerado





N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	REGISTROS
		relación de vendedores que no asistieron a la reunión, dicho informe de inventario se le entregará al analista de administración comercial quien en un plazo de 7 días útiles tendrá como tiempo para coordinar con el jefe de muestras para que se hagan las revisiones en el próximo cronograma del mes siguiente.	(# <b>correlativo)</b>

### 3.2.9. Registros del proyecto

#### Registros de reposición de stock:

- ✓ R01-Alertas de stock mínimo.
- ✓ R02-Ranking de ventas de cada artículo.
- ✓ R03-Hoja de formato de ajuste.
- ✓ R04-Hoja de programación de stock.
- ✓ R05-Stock actual.
- ✓ R06-Rentabilidad por cada artículo.
- ✓ R07-Calendarario de reposiciones de stock por líneas.
- ✓ R08-Máster del artículo.
- ✓ R09-Hoja de pedido.
- ✓ R10-Hoja de físico.
- ✓ R11-Hoja de calidad.

#### Registros de 25 clientes objetivo:

- ✓ R012-Acta de 25 clientes objetivo
- ✓ R013-Reporte de cliente objetivo anual-jefe de ventas
- ✓ R014-Reporte de cliente objetivo del mes-jefe de ventas
- ✓ R015-Reporte de detalle de visitas





### **Registros de análisis de cartera del vendedor:**

- ✓ R16-Acta de 10 clientes objetivos de mes por vendedor.
- ✓ R17-Reporte cartera del vendedor.
- ✓ R18-Reporte de clientes objetivos del mes por vendedor (emitido al final del mes).
- ✓ R19-Reporte de detalle de visitas-vendedor (emitido semanalmente).
- ✓ R20-Formato de re/asignación de clientes a cartera.

### **Registros de estrategias de ventas para artículos hueso:**

- ✓ R21-Acta de 10 artículos por días promedio a bajar stock.
- ✓ R22-Reporte de antigüedad por días promedio.
- ✓ R06-Reporte de rentabilidad por artículo.
- ✓ R05-Stock actual del artículo.
- ✓ R02-Reporte de ventas por artículo.
- ✓ R23-Kardex de los artículos.
- ✓ R24-Bitácora.

### **Registros de revisión de muestras:**

- ✓ R25-Cronograma de revisión.
- ✓ R26-Formato de revisión de muestras
- ✓ R27-Requerimiento de reposición de muestras
- ✓ R28-Informe de inventario numerado

## **3.3. CRONOGRAMA DEL PROYECTO**

El proyecto de mejora contiene el siguiente cronograma, el cual se desglosa en base a la metodología del ciclo PHVA:



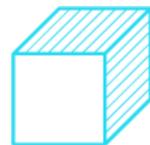


**Tabla 7**  
*Calendarización del Plan de Mejora*

ACTIVIDAD/SEMANA	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>PLANIFICACIÓN</b>	DETERMINAR OBJETIVOS	■	■																					
	HACER DIAGNOSTICO DEL PROCESO	■	■																					
	DISEÑAR EL PLAN	■	■	■	■																			
<b>HACER</b>	SOCIAZALIZAR EL PLAN					■																		
	CAPACITACIÓN					■	■	■	■	■	■													
	SEGUIMIENTO AL PROCEDIMIENTO					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
<b>VERIFICAR</b>	INFORME ESTADÍSTICO												■	■								■	■	
	LISTA DE CHEQUEO												■	■								■	■	
	AUDITORIA INTERNA											■	■									■	■	
	REUNIÓN DE ANALISIS												■	■								■	■	
	INFORME DE CONCLUSIONES												■	■								■	■	
<b>ACTUAR</b>	RETROALIMENTACIÓN												■									■		
	DETERMINAR ACCIONES DE MEJORA												■									■		
	IMPLEMENTACION ACCIONES DE MEJORA													■									■	

Fuente elaboración propia: (Casas Salazar, 2021)





### 3.4. COSTOS DEL PROYECTO

En el primer semestre del año se determinó los costos de sueldos que asciende a S/. 45,000.00 en área comercial para la fuerza de planeamiento detallado en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

**Tabla 8**  
*Costos de Sueldo de los Profesionales*

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO MENSUAL	COSTO SEMESTRAL
<b>SUELDOS</b>				
ASISTENTE ADM.	3	S/1,500.00	S/4,500.00	S/27,000.00
ANALISTA	1	S/3,000.00	S/3,000.00	S/18,000.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/7,500.00</b>	<b>S/45,000.00</b>

Fuente elaboración propia: (Casas Salazar, 2021)

En el primer semestre del año se determinó los costos de materiales de trabajo que ascienden a S/11,440.00 en área comercial para la fuerza de planeamiento detallado en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**





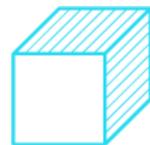
**Tabla 9**  
*Costos de materiales de Trabajo*

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO MENSUAL	COSTO SEMESTRAL
<b>MATERIALES DE TRABAJO</b>				
LAPTOP	4	S/2,000.00	S/8,000.00	S/8,000.00
FICHA DE EVALU.	48	S/2.50	S/120.00	S/120.00
ARTICULOS DE OFICINA	1	S/200.00	S/200.00	S/1,200.00
ESCRITORIOS	4	S/500.00	S/2,000.00	S/2,000.00
CHECK LIST	1200	S/0.10	S/120.00	S/120.00
<b>TOTAL</b>				<b>S/11,440.00</b>

Fuente elaboración propia: (Casas Salazar, 2021)

En el primer semestre del año se determinó los costos de auditoría que ascienden a S/. 1,600.00 para verificación e inspección de los planes de mejora que se requiere implementar detallado en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**





**Tabla 10**  
*Costos de Auditoria Para la Mejora*

CONCEPTO	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO MENSUAL
<b>COSTOS AUDITORIA</b>				
AUDITORIA (HACER)	4	DIAS	S/200.00	S/800.00
AUDITORIA (VERIFICAR)	4	DIAS	S/200.00	S/800.00
<b>TOTAL</b>				<b>S/1,600.00</b>

Fuente elaboración propia: (Casas Salazar, 2021)

En el primer semestre del año se determinó los costos de capacitación ascienden a S/1,800.00 para la adaptación de los planes de mejora que se requiere implementar en el área de planeamiento que se muestra a detalle en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

**Tabla 11**  
*Costos de Capacitación Para la Mejora*

CONCEPTO	PERSONAS	DÍAS	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
<b>COSTOS DE CAPACITACIÓN</b>				
CAPACITACIÓN	12	6	S/25 - PERSONA	S/1,800.00
<b>TOTAL</b>				<b>S/1,800.00</b>

Fuente elaboración propia: (Casas Salazar, 2021)

En el primer semestre del año se determinó los costos totales de que ascienden a S/59,840.00 que determinara si la inversión para el plan de mejora y si es





rentable que se detalla en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

**Tabla 12**  
*Costos Totales del Proyecto de Mejora*

ITEM	CONCEPTO	COSTO
1	SUELDOS	S/45,000.00
2	MATERIALES TRABAJO	S/11,440.00
3	AUDITORIA	S/1,600.00
4	CAPACITACIÓN	S/1,800.00
<b>TOTAL</b>		<b>S/59,840.00</b>

Fuente elaboración propia: (Casas Salazar, 2021)

### 3.5. ETAPAS DE PHVA

#### 3.5.1. Planificación (P)

Después de plantear y administrar la información obtenida por los capítulos anteriores llevaremos a cabo las siguientes actividades.

##### **Conformar el equipo de trabajo**

Reconoceremos el equipo del área comercial que laborara en el plan de mejora en los 5 procesos recientes. Determinará los diversos alcances del stock, clientes objetivos, análisis de cartera por vendedor, estrategia de artículos huesos y revisión de muestras por lo cual garantiza que se cumpla los nuevos procesos que logrará los resultados esperados y tengan una claridad del planeamiento por enfoque interno de cada actividad a la empresa y mercado.

##### **Revisión de datos existentes**





El equipo de trabajo tendrá los 5 planes de desarrollo, lo cual permitirá determinar y guiarse para lograr el éxito de los procesos que facilitará la interpretación de cada actividad. Los planes de desarrollo son los siguientes:

- ✓ Plan de desarrollo de stock.
- ✓ Plan de desarrollo de 25 clientes objetivos
- ✓ Plan de desarrollo de análisis de cartera del vendedor.
- ✓ Plan de desarrollo de estrategias de ventas para artículos huesos.
- ✓ Plan de desarrollo de revisión de muestras.

### **Analizar diagnóstico**

Con la información obtenida y las capacitaciones el equipo de trabajo podrá plantear puntos deficientes lo cual facilitara ver puntos deficientes que logran fortalecer y el proceso alcance el desempeño requerido.

### **Determinar objetivos**

Los objetivos estratégicos de la empresa se deben crear enfocado a los 5 planes de desarrollo por lo cual se verá reflejado en el incremento de ventas a un media plazo.

### **Diseñar plan**

Se propone el diseño del plan para compartirlo con el equipo de ventas y que serán detallado en el punto 3.7.2. por los siguientes programas:

- ✓ Socializar el plan con todos los colaboradores.
- ✓ Diagrama de flujo de los 5 plan de mejora.
- ✓ Capacitación al área comercial.

### **Entrevista personal**





El responsable del plan se divide entre el jefe de venta, gerente comercial, analista de RR.HH. reclutamiento, gerente de RRHH y el analista de bienestar social. Los cuales identificar al personal por las diversas inquietudes para la contratación y también motivaran en el desempeño para su realización de funciones en los planes de mejora.

### 3.5.2. Hacer (H)

#### **Socializar el plan con todos los colaboradores del área**

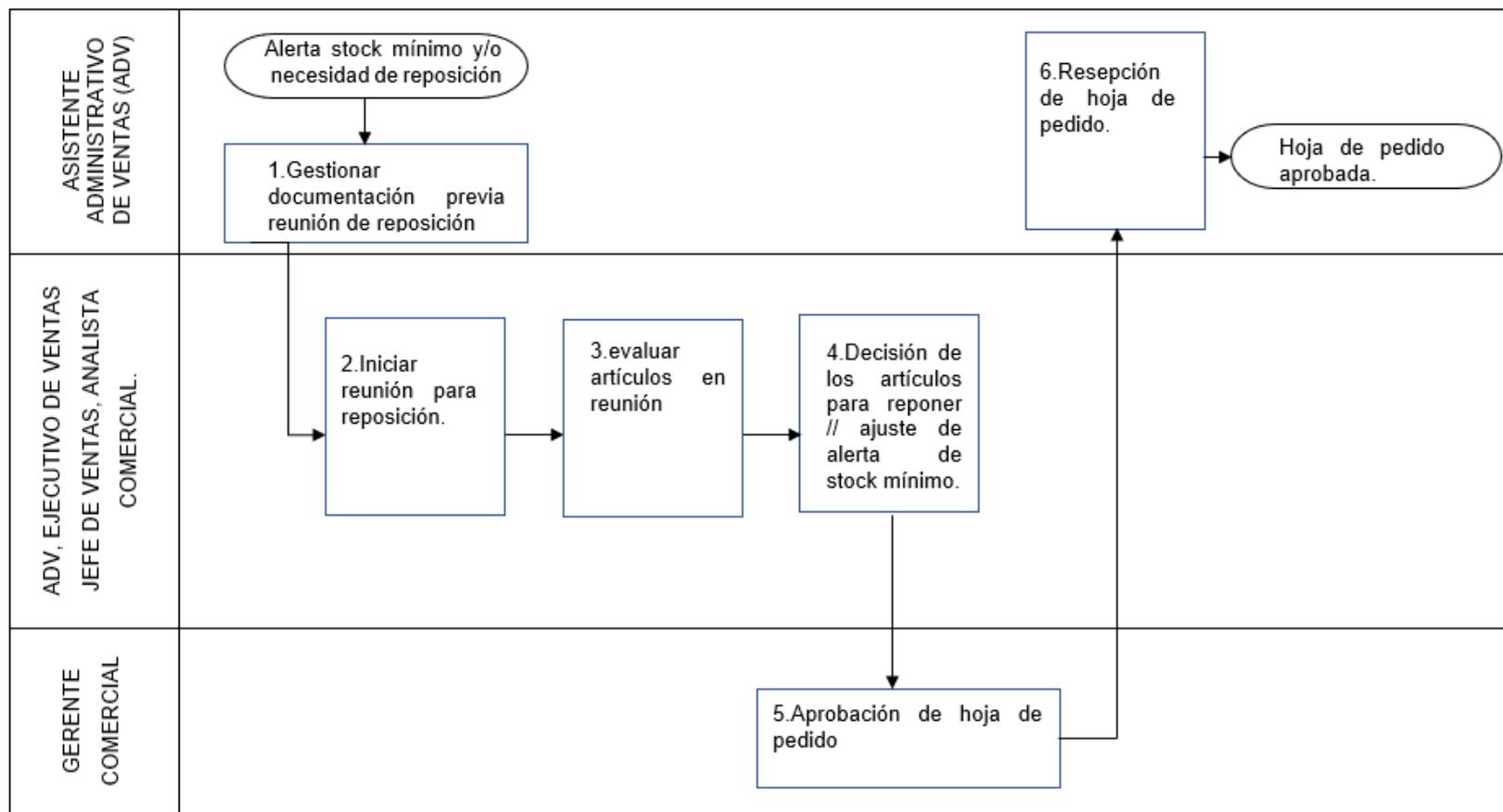
Todo el equipo administrativo comercial y ventas son los encargados de involucrarse en el proceso del plan de mejora, se debe conocer todos los componentes, actividades, involucrados, objetivos e importancia de los 5 nuevos procesos en la mejora del área. Las personas a cargo de transmitir, instruir, enseñar, motivar al personal son los jefes de línea de la mano con analista y asistente administrativo comercial de los cuales dependerá el éxito del plan de mejora.

La socialización se tendrá que realizar en el mes de quincena de febrero ya que en el mes anterior se consolidó la información de los procesos.

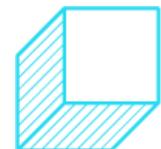




**Figura 3**  
*Reposición de Stock*

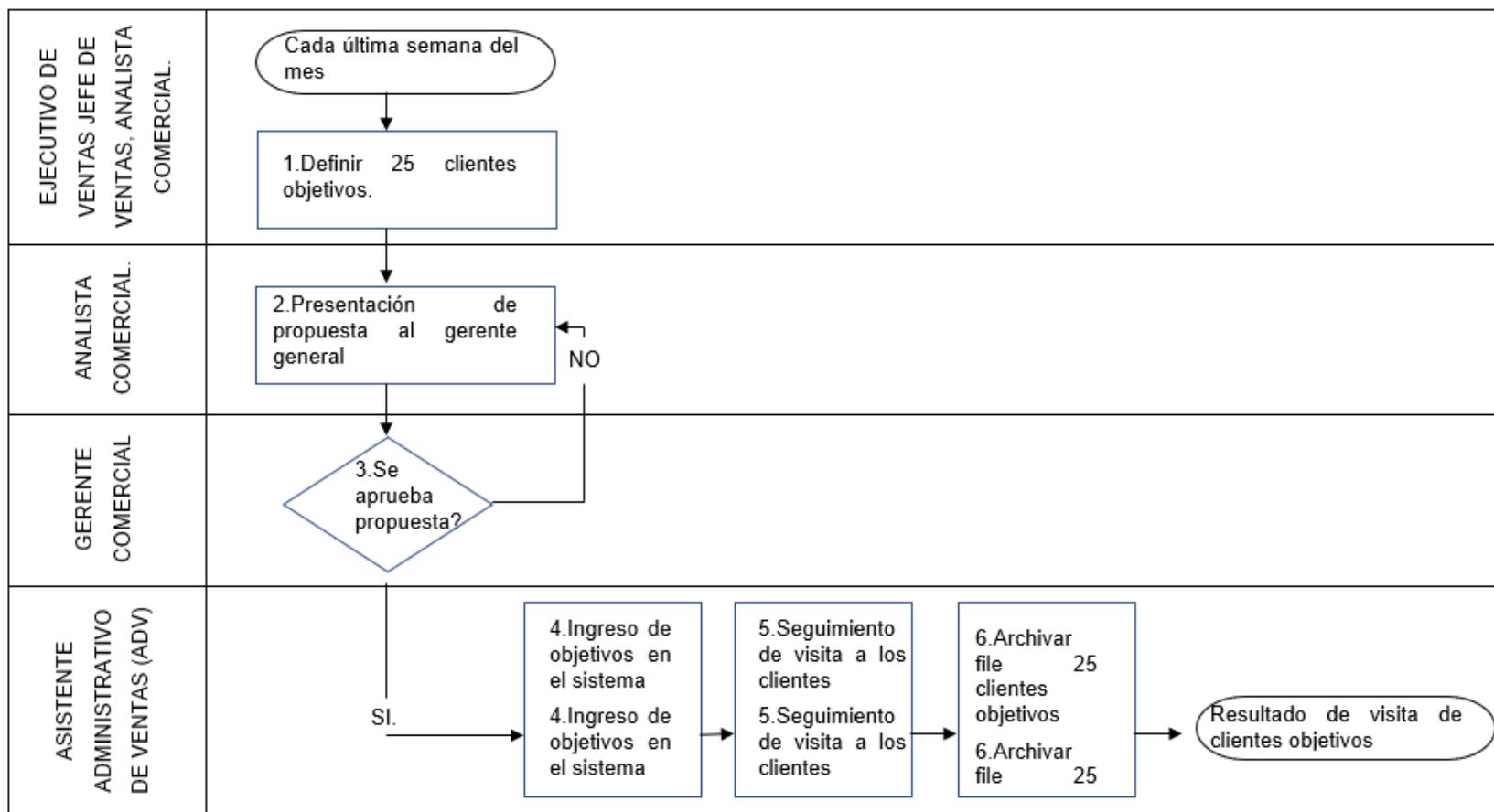


Fuente elaboración propia: (Casas Salazar, 2021)



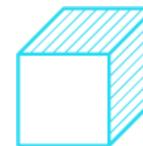


**Figura 4**  
25 Clientes Objetivos

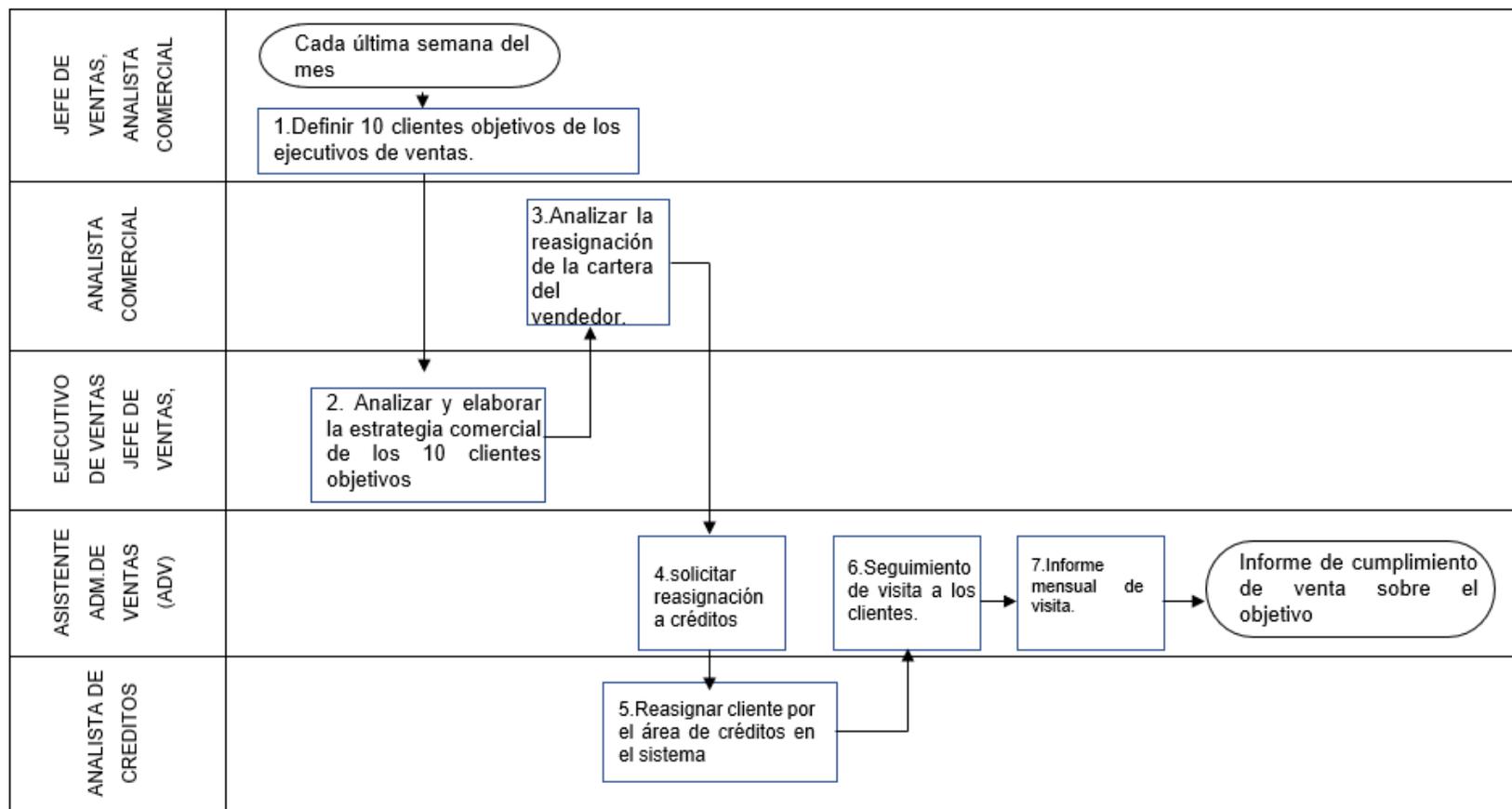


Fuente elaboración propia: (Casas Salazar, 2021)

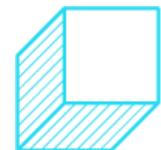




**Figura 5**  
*Análisis de Cartera del Vendedor*

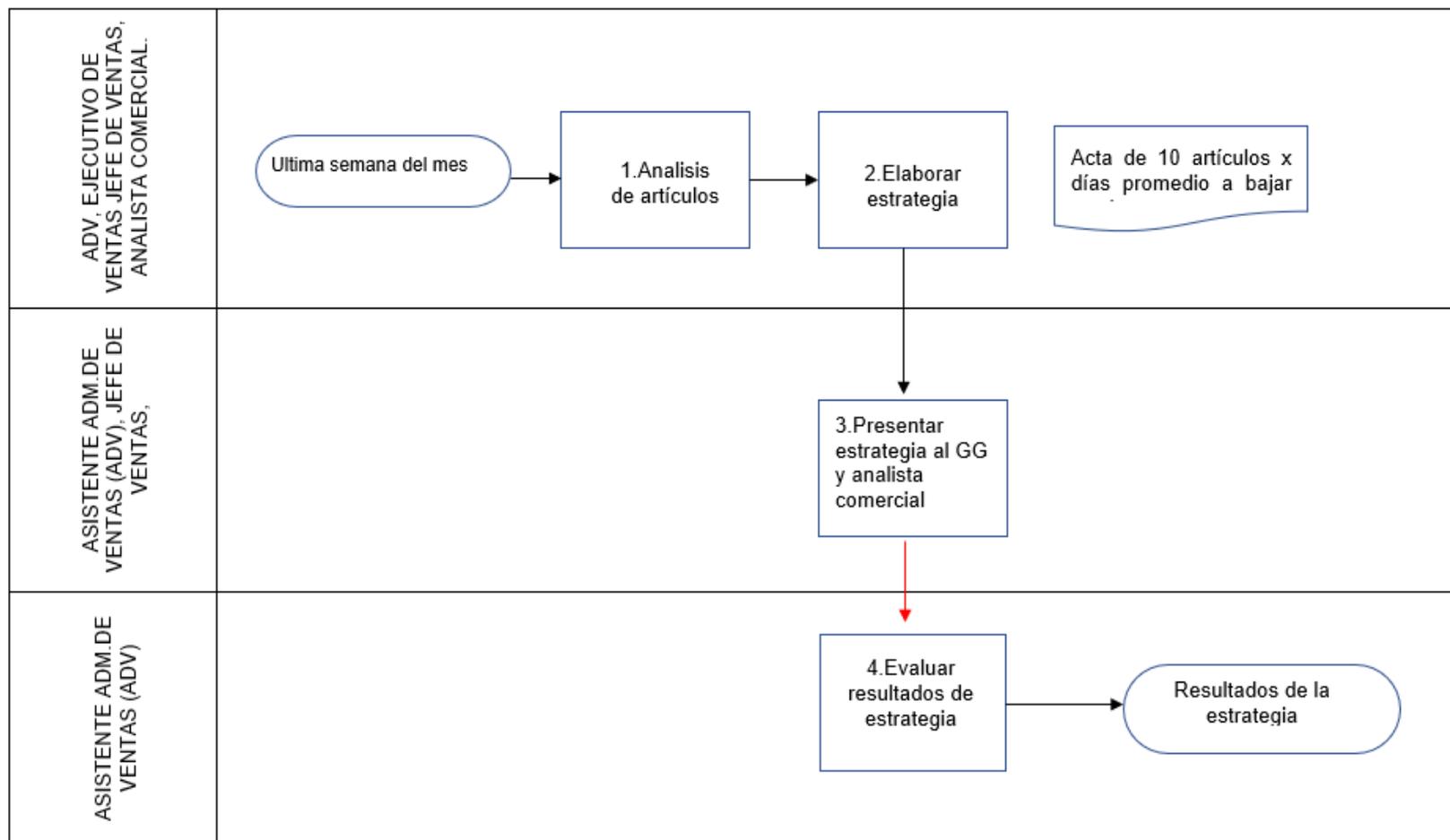


Fuente elaboración propia: (Casas Salazar, 2021)

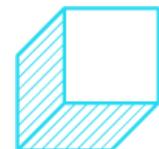


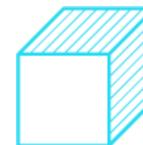


**Figura 6**  
*Estrategia de Ventas Para Artículos Hueso*

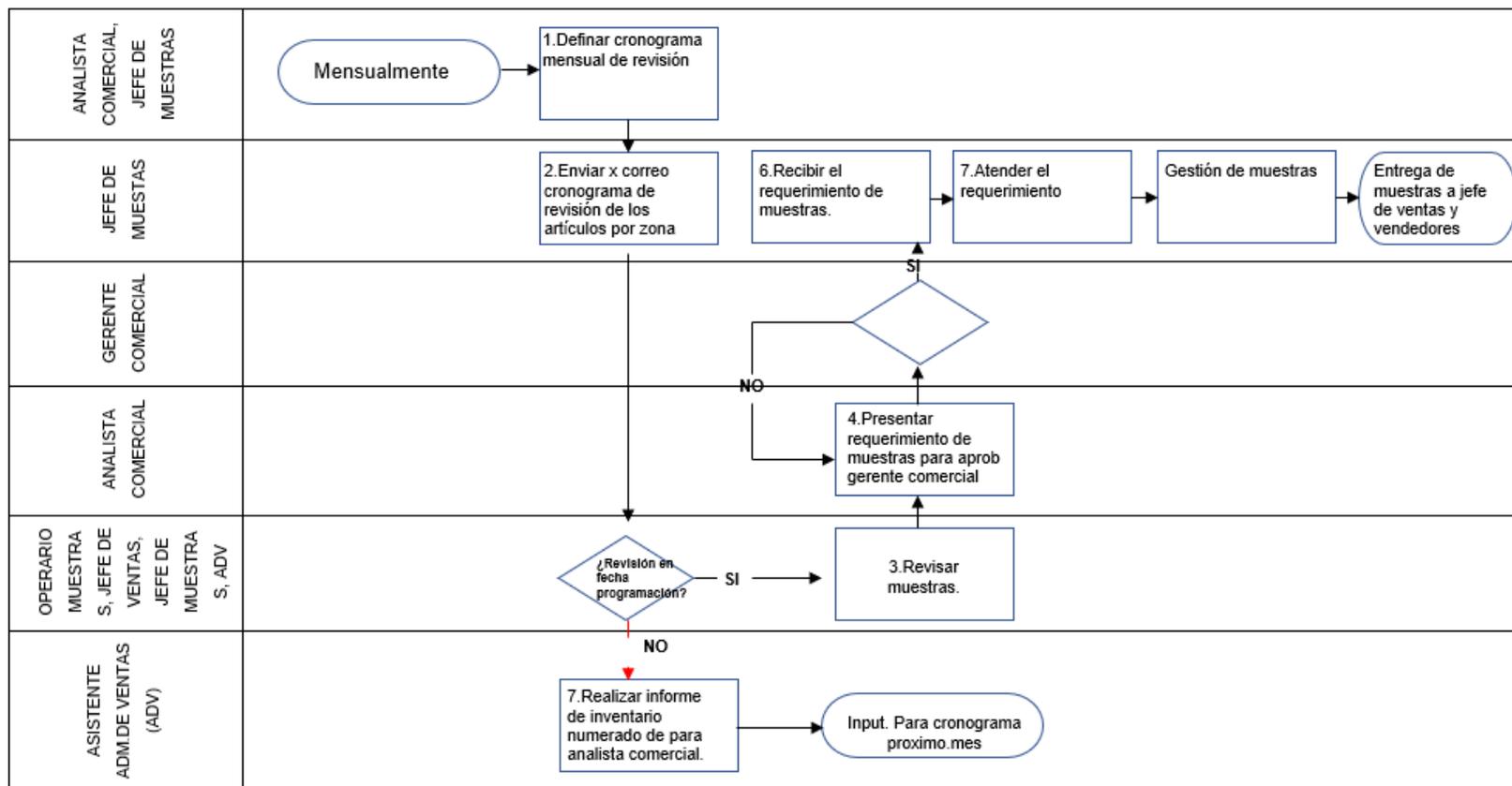


Fuente elaboración propia: (Casas Salazar, 2021)

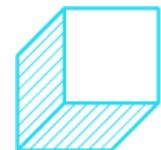




**Figura 7**  
*Estrategia de ventas para artículos hueso 2*



Fuente elaboración propia: (Casas Salazar, 2021)





### **Capacitación con todos los colaboradores del área**

Todo el equipo administrativo comercial y ventas que interviene el analista comercial, asistentes administrativos y jefes de línea son aquellos que procederán con su capacitación de los diversos puntos; objetivos, nuevos procesos para la mejora de método.

Se explicará el nuevo método de trabajo dando los puntos y estatus según posición laboral, también se coordinar al nivel total del área para realizar lluvia de ideas que logrará poder visualizar los puntos a analizar por falta de coordinación, conocimientos o experiencia en el proceso.

### **Seguimiento al procedimiento**

Esencialmente este seguimiento de proceso es totalmente del equipo de asistentes administrativos con el analista comercial, verificaran el mejoramiento consecutivo para controlar las mejoras idóneas. Este seguimiento se plantea de mantener el control y verificación diaria al inicio de enero para luego en la transición de del tiempo estandarizar el proceso una vez por semana. Esto lograra tener una mayor visión del proceso mantener el correcto proceso del instructivo planteado por plan de mejora.

#### **3.5.3. Verificar (V)**

##### **Informe estadístico**

Después de realizar todos los procesos y obtener la información a detalle correspondiente de cada informe, se proyectará las ventas de 2020 y la propuesta que se lograría implementando el plan de mejora.





**Tabla 13**

*Sin la mejora PHVA Versus con la Mejora del PHVA*

MES	1	2	3	4	5	6
<b>SIN PHVA</b>	S/806,921.00	S/820,370.00	S/860,716.00	S/842,784.00	S/932,442.00	S/981,754.00
<b>CON PHVA</b>	S/847,267.05	S/877,795.90	S/929,573.28	S/918,634.56	S/1,025,686.20	S/1,079,929.40
<b>DIF- S/.</b>	<b>S/40,346.05</b>	<b>S/57,425.90</b>	<b>S/68,857.28</b>	<b>S/75,850.56</b>	<b>S/93,244.20</b>	<b>S/98,175.40</b>
<b>VARIACIÓN %</b>	5%	7%	8%	9%	10%	10%

Fuente elaboración propia: (Casas Salazar, 2021)





Logramos observar la diferencia de ventas entre la del 2020 y la proyección del 2021 donde la metodología PHVA se aplica en la empresa por lo cual el incremento es satisfactorio. En el siguiente punto logramos apreciar la DIF en ingresos en lo cual podemos indicar que el tercer mes del 202X marzo se lograría obtener la inversión del semestre por los costos presentados en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

### **Lista de chequeo**

Se realizará el control del cumplimiento, se gestionará quincenalmente contra la siguiente lista de chequeo, lo cual ayudará a verificar el cumplimiento de los 5 procesos y poder llegar a optima condiciones donde los 12 capacitados logren la formalidad y satisfacción de saber los procesos.





**Tabla 14**  
*Formato Check List de la Mejora*

ELEMENTO	CUMPLE	
	SI	NO
<b>EN EL ÁREA COMERCIAL</b>		
Determinar lo que se debe monitorear proceso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Determinar la conformidad de los requisitos para cada proceso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evalúa el desempeño de los procesos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Determina métodos de seguimiento del proceso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realiza análisis y verificación del proceso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabaja con los instructivo en cada proceso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realizan un trabajo en equipo por proceso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conserva información documentada para evidenciar los trabajadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ELEMENTO	CUMPLE	
	SI	NO
<b>PARA EL ANALISIS Y EVALUACIÓN DE LOS PLANES DE MEJORA</b>		
Se analiza y verifica si los procesos se cumplan según procedimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se han identificado mejoras para el proceso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente elaboración propia: (Casas Salazar, 2021)





**Tabla 15**  
*Cumplimiento de Check List del Área Comercial*

12 TRABAJADORES	DÍA															
	ÁREA COMERCIAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	15	20	25	35	45
Determinar lo que se debe monitorear proceso.	6	5	4	4	4	5	6	7	8	9	9	10	11	12	12	
Determinar la conformidad de los requisitos para cada proceso	4	6	6	7	7	7	9	9	10	10	11	12	12	12	12	
Evalúa el desempeño de los procesos	5	6	8	8	8	9	9	10	11	11	12	12	12	12	12	
Determina métodos de seguimiento del proceso.	5	6	6	6	6	7	7	8	8	9	9	10	11	11	12	
Realiza análisis y verificación del proceso.	3	4	5	5	5	5	6	6	8	9	10	11	11	12	12	
Trabaja con los instructivo en cada proceso	4	4	4	5	5	6	6	6	7	8	9	10	11	12	12	
Realizan un trabajo en equipo por proceso.	3	5	6	6	6	7	7	7	7	8	8	9	10	11	12	
Conserva información documentada para evidenciar los trabajos	2	6	5	5	4	6	7	8	10	11	9	11	12	12	12	

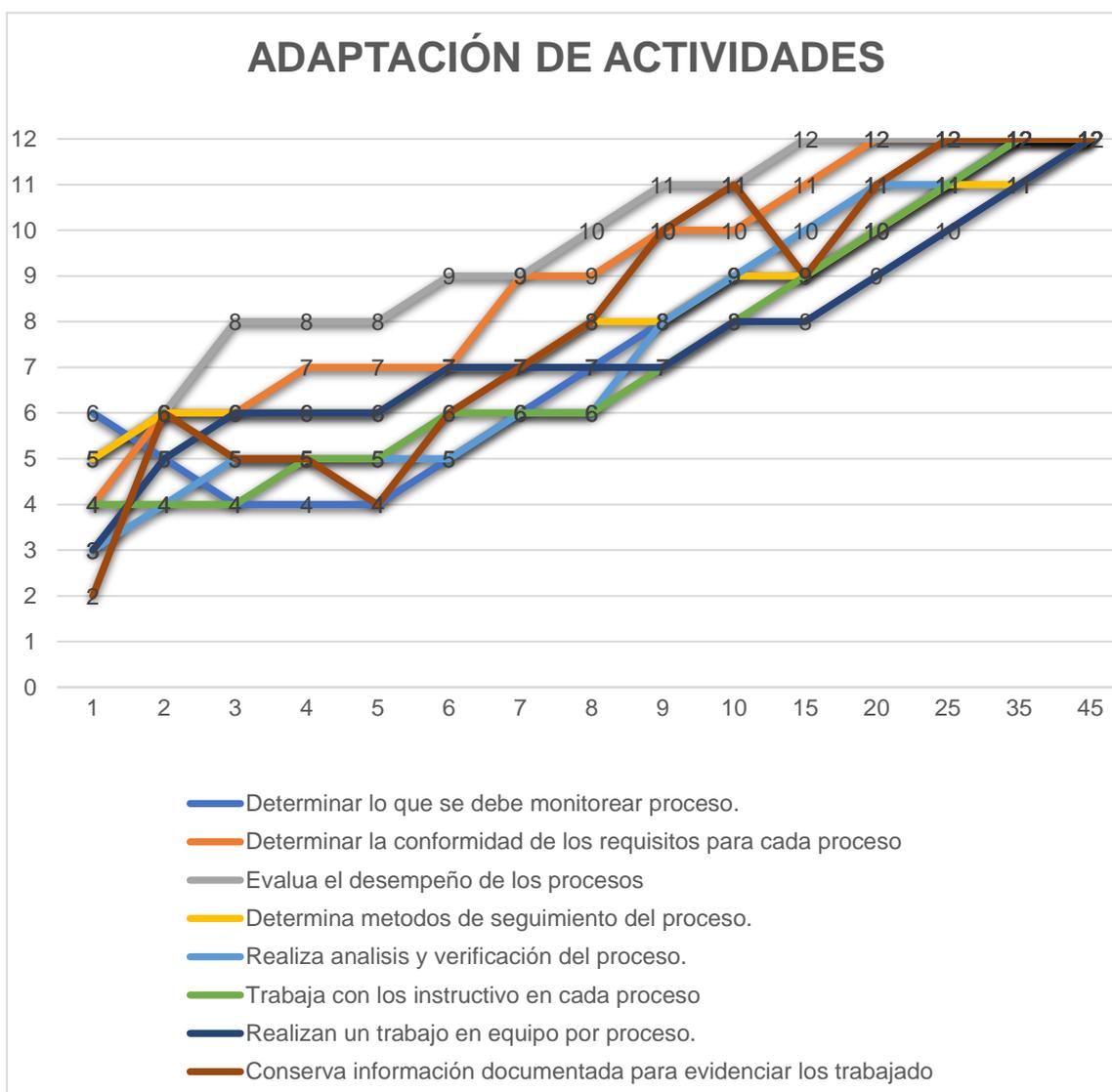
Fuente elaboración propia: (Casas Salazar, 2021)





Podemos visualizar que los chequeos del área comercial al final de las capacitaciones logran cumplir con satisfacción los 12 trabajadores el procedimiento correcto del plan de mejora.

**Gráfico 4**  
*Cumplimiento de Actividades del Proyecto*



Fuente elaboración propia: (Casas Salazar, 2021)

Podemos visualizar la variación del cumplimiento y aprendizaje por objetivo de lista de chequeo, al final de cada objetivo se logra que el personal pueda culminar el proceso.





### **Auditoria**

Las auditorías internas se realizarán 2 veces en el semestre, al final del mes de marzo y el final de junio para poder tener un visión y análisis del plan de mejora por lo cual ayudara a estandarizar.

#### **3.5.4. Actuar (A)**

### **Retroalimentación**

En el mes de enero y la primera semana de abril el equipo se reunirá eventualmente los que iniciaron la etapa de “Planear”, compartirán las experiencias, aprendizajes, sugerencias, preocupaciones y observaciones identificar en el verificar para mejorar el plan de mejora de los 5 procesos propuestos.

### **Determinar acciones de mejora**

Después de obtener la información de la retroalimentación se podrá determinas acciones de mejora continua que logrará suprimir problemas o fallas de cada actividad de los 5 procesos propuestos identificados y darle la solución del caso.

### **Implementación de mejora**

Al determinar las acciones de mejora, se deben proceder a mejorarlas cada actividad propuesta por cada plan de mejora solicitado, después se proceder a socializarlo con el equipo comercial

## **3.6. CONCLUSIONES**

1. El área comercial en los últimos años no alcanzado las metas propuestas, por falta de análisis, sondeo de mercado, zonificación y no han planteado un grupo de planeamiento administrativo para ampliar la visión del mercado.
2. Por la dispersión y la aparición de nuevos clientes se ha perdido el comercio de minorista al tener que los vendedores buscar nuevos





mercados. Por ello ahora, la mayor cantidad de clientes son mayorista por ser una empresa distribuidora.

3. Del análisis interno podemos concluir, que la empresa no dispone de instructivos, procedimientos, objetivos comerciales con metas definidas, la fuerza de ventas no cuenta con un rumbo por lo cual deben plantear estrategias de ventas y objetivos comerciales anuales para lograr una mayor motivación.
4. La empresa tiene la experiencia y el capital para poder afrontar los cambios suscitados. Por lo que ahora debería enfocarse en el análisis interno logrando mayor visión y poder lograr competitividad en el comercio minorista y mayorista.
5. Se proyectó un aumento progresivo aplicando el plan de mejorar para el incremento en el área comercial con los 5 procesos administrativos de planeamiento.
6. Los encargados de implementar el plan de mejora actualmente es el área comercial, analista comercial, asistentes administrativos de ventas y jefes de ventas.

### **3.6. RECOMENDACIONES**

7. Implementar el presente plan de mejora, luego de ser expuesto y validado por los especialistas en el área comercial, se procederá a exponer a la gerencia comercial.
8. Se debe consolidar el área comercial con el personal idóneo del área comercial, ventas y planeamiento comercial; Así mismo deben conocer y aprender los instructivos, planes y procesos para un mejor enfoque de trabajo.
9. Realizar capacitaciones tecnológicas, motivacionales y estrategias comerciales para que el vendedor cambie el enfoque de vender, indagar y trascienda su nivel a ejecutivo comercial de la mano con el área de planeamiento comercial.
10. Se recomienda realizar análisis y verificaciones trimestrales de las metas en el ámbito de ventas y seguimiento de resultado internos sobre los procesos de incidencias administrativos.





Se debería implementar un incentivo de comisión, bonos, sueldo en el comercio minorista al visualizar la disminución de ventas al saber que un área comercial se motiva esencialmente con motivación variada.

Evaluar el potencial de crecimiento de los clientes para evaluar la factibilidad de incrementar ventas y tener la opción de poder crear el portafolio de artículos de telas al mercado.





## CAPÍTULO IV

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

#### REFERENCIAS

Casas Salazar, C. (2021). Trabajo de Suficiencia Profesional de la EPII - Para obtener el título de Ingeniero Industrial. Lima, Perú: Electrónico&Digital.

Colortex Perú. (2018). Colortex Perú. *Documentos administrativos de la empresa*. Lima, Perú.

Gutierrez Pulido. (2010). *Calidad total y productividad*.

ISO 9001:2015. (s.f.). Estrayegia y desarrollo de una guñia de implantación de la norma ISO 9001:2015.

James Champy. (1995). *Reengineering Management*.

James, C. (1995). *REENGINEERING MANAGEMENT*.

Lemos, P. L. (2015). *Novedades ISO 9001:2015*.

Lemos, P. L. (2015). *NOVEDADES ISO 9001:2015*.

