

Universidad de Lima
Facultad de Ingeniería
Carrera de Ingeniería Industrial



**MEJORA DE LOS PROCESOS
COMERCIALES PARA INCREMENTAR LA
PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN UNA
EMPRESA PROVEEDORA DE LA
INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN**

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Ingeniero
Industrial

Aldo Jim Baldeon Loyola

Código 19960110

Asesor

Carlos Medardo Urbina Rivera

Lima – Perú

Octubre de 2022



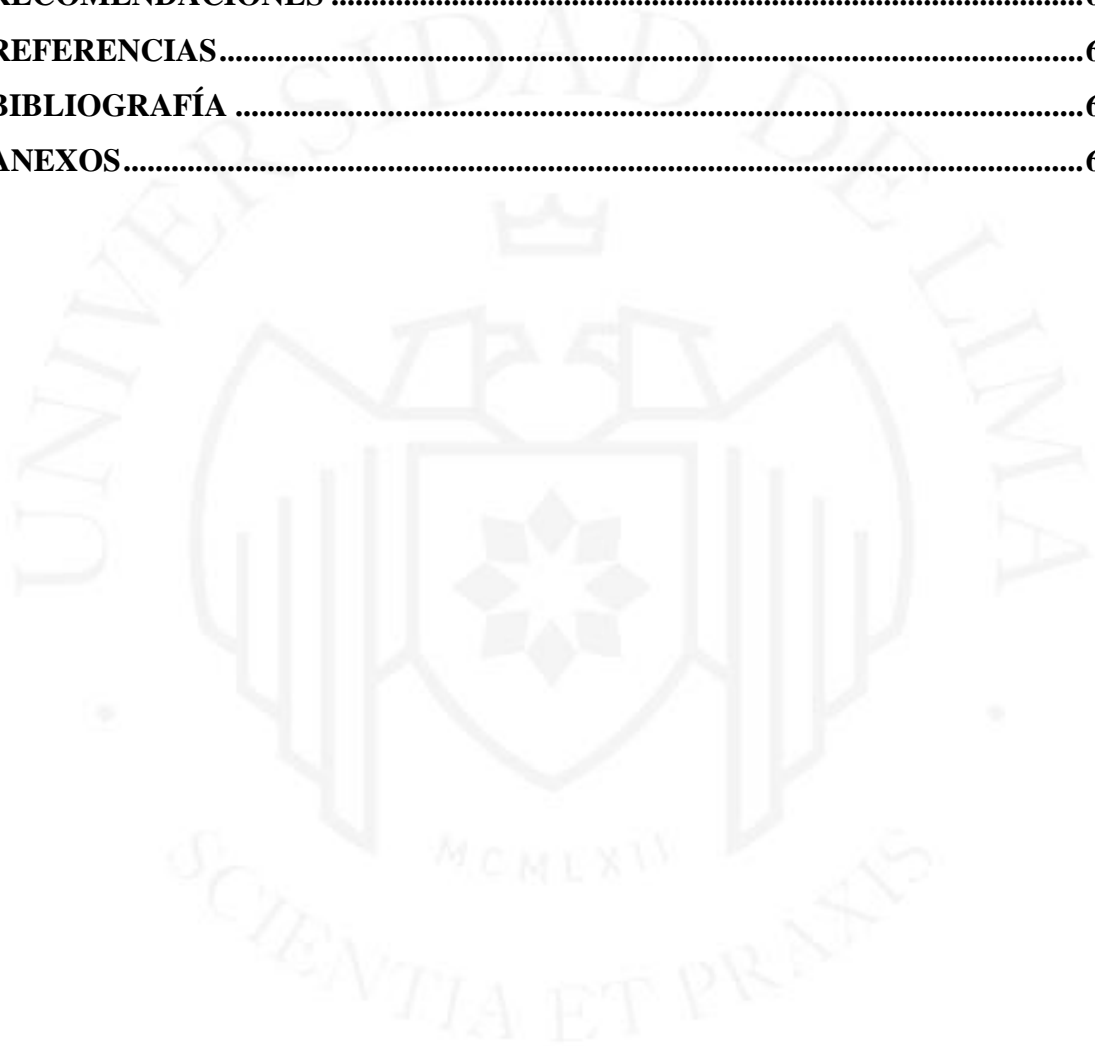
**IMPROVING BUSINESS PROCESSES TO
INCREASE MARKET SHARE IN A SUPPLIER
COMPANY FOR THE CONSTRUCTION
INDUSTRY**

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|-------------|
| TABLA DE CONTENIDO | iv |
| ÍNDICE DE TABLAS | vii |
| ÍNDICE DE FIGURAS | viii |
| ÍNDICE DE ANEXOS | x |
| RESUMEN | xi |
| ABSTRACT | xii |
| CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA | 1 |
| 1.1. Breve descripción de la empresa y reseña histórica | 1 |
| 1.2. Descripción de los productos ofrecidos | 3 |
| 1.2.1. Edificación/Predial | 3 |
| 1.2.2. Infraestructura | 4 |
| 1.2.3. Irrigación | 4 |
| 1.2.4. Industria..... | 5 |
| 1.2.5. Minería | 5 |
| 1.3. Descripción del problema | 5 |
| CAPÍTULO II: OBJETIVOS ALCANCE Y JUSTIFICACIÓN | 8 |
| 2.1 Objetivos | 8 |
| 2.1.1. Objetivo general | 8 |
| 2.1.2. Objetivos específicos | 8 |
| 2.2. Alcance y limitaciones de la investigación | 8 |
| 2.2.1. Unidad de análisis | 8 |
| 2.2.2. Población..... | 8 |
| 2.2.3. Espacio | 9 |
| 2.2.4. Tiempo | 9 |
| 2.2.5. Limitaciones | 9 |
| 2.3. Justificación | 10 |
| 2.3.1. Justificación técnica | 10 |

| | | |
|---------------------|---|-----------|
| 2.3.2. | Justificación económica | 10 |
| 2.3.3. | Justificación social | 11 |
| CAPÍTULO | III: ANALISIS DE ENTORNO | 12 |
| 3.1. | Análisis externo de la empresa | 12 |
| 3.1.1. | Análisis del sector: Modelo de las 5 Fuerzas de M.Porter | 12 |
| 3.1.2. | Análisis PESTEL | 14 |
| 3.2. | Análisis interno de la empresa | 19 |
| 3.2.1. | Análisis del direccionamiento interno: visión, misión y objetivos organizacionales..... | 19 |
| 3.2.2. | Análisis de la cadena de valor de la empresa | 20 |
| 3.2.3. | Identificación de las Fortalezas y debilidades de la empresa..... | 22 |
| 3.2.4. | Elaboración de la matriz EFI..... | 23 |
| CAPÍTULO IV: | DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA O PROCESO OBJETO DE ESTUDIO | 25 |
| 4.1. | Análisis del sistema o proceso objeto de estudio..... | 25 |
| 4.2. | Descripción detallada del sistema o proceso objeto de estudio | 29 |
| 4.3. | Determinación de las causas raíz de los problemas | 30 |
| CAPÍTULO V: | DETERMINACION DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN | 33 |
| 5.1. | Planteamiento de alternativas de solución | 33 |
| 5.2. | Selección de alternativas de solución | 35 |
| 5.2.1. | Determinación y ponderación de criterios de evaluación de las alternativas...35 | |
| 5.2.2. | Evaluación cualitativa y/o cuantitativa de alternativas de solución..... | 36 |
| 5.2.3. | Priorización y selección de soluciones..... | 37 |
| CAPÍTULO VI: | DESARROLLO, PLANIFICACIÓN Y RESULTADOS ESPERADOS DE LA SOLUCIÓN | 39 |
| 6.1. | Ingeniería de la solución | 39 |
| 6.1.1. | Simplificar y automatizar actividades | 39 |
| 6.1.2. | Mapeo de mercado, valorización y priorización | 45 |
| 6.1.3. | Identificación de proyectos | 45 |
| 6.1.4. | Valorización y priorización..... | 47 |
| 6.1.5. | Indicadores clave..... | 50 |
| 6.1.6. | Capacitación al equipo comercial | 51 |

| | |
|--|-----------|
| 6.1.7. Dashboards e integración con el CRM..... | 53 |
| 6.2. Plan de implementación de la solución..... | 54 |
| 6.2.1. Objetivos y metas | 54 |
| 6.2.2. Presupuesto general requerido para la ejecución de la solución | 57 |
| 6.2.3. Actividades y cronograma de implementación de la solución..... | 57 |
| 6.3. Evaluación Cuantitativa (Indicadores) y económica financiera de la solución. .. | 60 |
| CONCLUSIONES | 63 |
| RECOMENDACIONES | 64 |
| REFERENCIAS..... | 65 |
| BIBLIOGRAFÍA | 66 |
| ANEXOS..... | 67 |



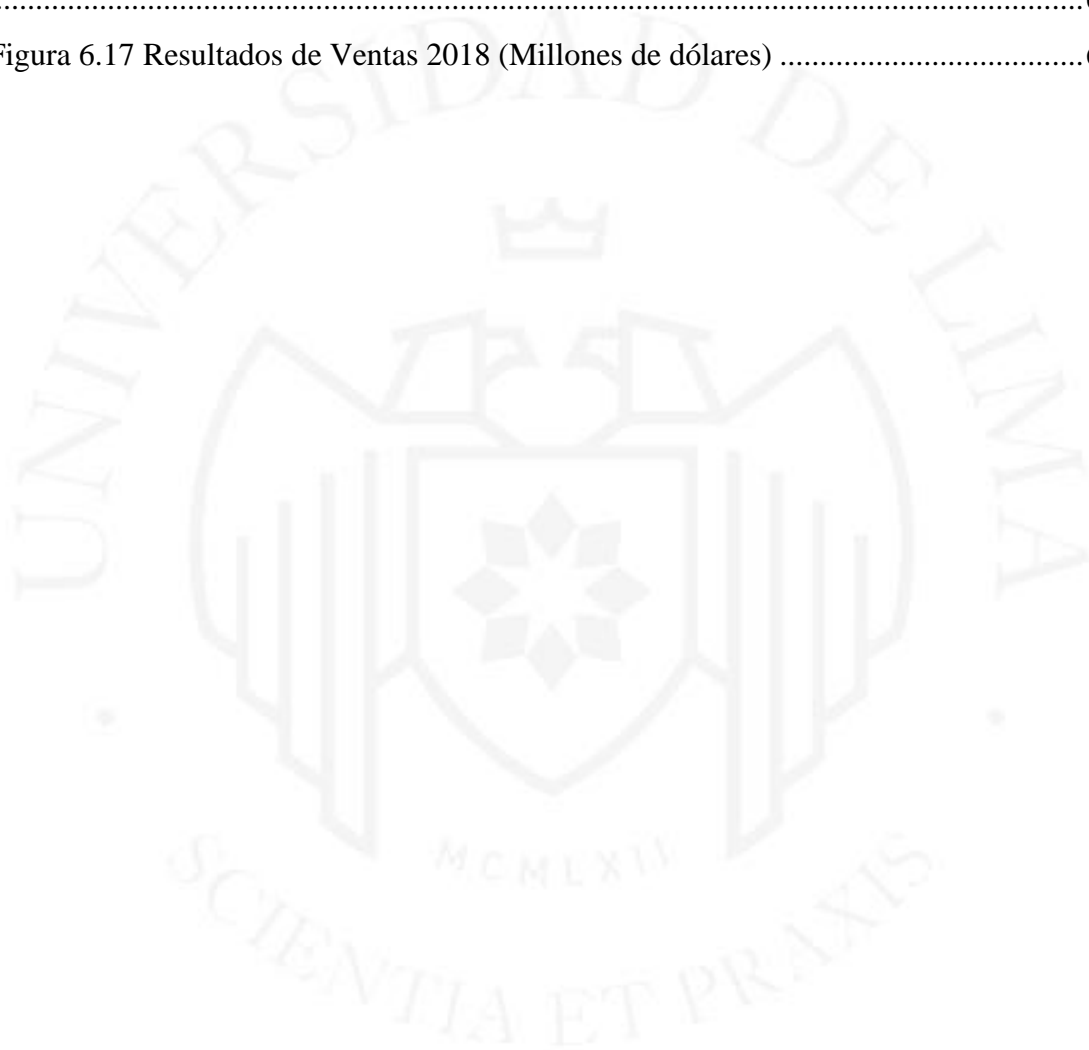
ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 3.1 Cuadro de análisis PESTEL..... | 18 |
| Tabla 3.2 Matriz EFE..... | 19 |
| Tabla 3.3 Matriz EFI..... | 24 |
| Tabla 4.1 Ponderación para Pareto de causas por las que el Grupo 1 tiene una baja participación de mercado | 32 |
| Tabla 5.1 Matriz causa - solución..... | 34 |
| Tabla 5.2 Asignación de letras a soluciones para evaluación..... | 35 |
| Tabla 5.3 Matriz de enfrentamiento de soluciones | 36 |
| Tabla 5.4 Relación de alternativas de solución elegidas | 38 |
| Tabla 6.1 Actividades en la agenda de los asesores comerciales | 40 |
| Tabla 6.2 Cantidad de proyectos por tipo de uso en base de datos de Camacol..... | 46 |
| Tabla 6.3 Variables obtenidas en la base de datos Camacol | 47 |
| Tabla 6.4 Distribución porcentual de costos de construcción | 47 |
| Tabla 6.5 Valorización de la oportunidad de venta por tipo de uso | 48 |
| Tabla 6.6 Criterios para clasificar los proyectos en cuanto a capacidad para ganar..... | 50 |
| Tabla 6.7 Relación de actividades simplificadas, automatizadas, y reemplazadas | 55 |
| Tabla 6.8 Presupuesto requerido para la implementación del proyecto | 57 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1.1 Presencia comercial en Colombia | 2 |
| Figura 1.2 Ejemplo de productos para el segmento de edificación | 3 |
| Figura 1.3 Esquema de atención del mercado del segmento de edificación-predial | 4 |
| Figura 1.4 Evolución de la participación de mercado en el Grupo 1 Colombia..... | 6 |
| Figura 1.5 Participación de mercado en principales países de la región | 7 |
| Figura 3.1 Mapa de Colombia y Datos macroeconómicos de Colombia | 14 |
| Figura 3.2 PIB Variación % | 15 |
| Figura 3.3 Proyección de tasa de cambio | 16 |
| Figura 3.4 Proyección de la inflación | 16 |
| Figura 3.5 Cadena de valor del Grupo 1 Colombia | 22 |
| Figura 4.1 Conocimiento del mercado predial-edificaciones | 25 |
| Figura 4.2 Evolución de las ventas y proyección 2019 en millones de dólares | 26 |
| Figura 4.3 Participación de mercado 2018 y objetivo 2020 | 26 |
| Figura 4.4 Dispersión de coberturas de clientes atendido por asesor comercial | 27 |
| Figura 4.5 Dispersión de clientes por rentabilidad y volumen | 28 |
| Figura 4.6 Distribución porcentual de las principales actividades realizadas por un asesor comercial del segmento predial | 30 |
| Figura 4.7 Diagrama de Ishikawa | 31 |
| Figura 5.1 Diagrama Pareto de las alternativas de solución | 37 |
| Figura 6.1 Catálogo virtual personalizable en el Grupo 1 Online | 41 |
| Figura 6.2 Vista general de opciones para asesor comercial – Replsly | 42 |
| Figura 6.3 CRM para gestión de clientes – proyectos | 43 |
| Figura 6.4 Pasos para desarrollar en el módulo de SAP – Zquejas | 44 |
| Figura 6.5 Actividades para desarrollar a partir del mapeo de mercado | 45 |
| Figura 6.6 Alcance del mapeo de mercado con bases de datos de Camacol | 46 |
| Figura 6.7 Matriz de Priorización de proyectos..... | 49 |
| Figura 6.8 Resultados de la evaluación de competencias del equipo comercial | 52 |
| Figura 6.9 Proceso para la elaboración de planes de cuenta..... | 53 |
| Figura 6.10 Esquema del Tablero de gestión comercial | 54 |

| | |
|---|----|
| Figura 6.11 Nueva distribución de tiempos esperada en las actividades del equipo comercial..... | 55 |
| Figura 6.12 Clasificación de proyectos según criterios de priorización definidos | 56 |
| Figura 6.13 Cronograma de implementación | 59 |
| Figura 6.14 Resultados de mejora en la agenda comercial..... | 60 |
| Figura 6.15 Resumen de nuevas cuentas obtenidas el 1er año del proyecto | 61 |
| Figura 6.16 Nro. de proyectos atendidos directamente según cuadrante de priorización | 61 |
| Figura 6.17 Resultados de Ventas 2018 (Millones de dólares) | 62 |



ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|---|----|
| Anexo 1 Estados y fases de proyectos | 68 |
| Anexo 2 Capacitación a la Fuerza de ventas: Estructura de un plan de cuenta | 69 |
| Anexo 3 Capacitación a la Fuerza de ventas: Factores claves de compra | 70 |
| Anexo 4 Actividades para desarrollar en el módulo de SAP – Zquejas | 71 |



RESUMEN

El Proyecto, busca impulsar el crecimiento rentable de una empresa proveedora del sector construcción en Colombia (de ahora en adelante Grupo 1 Colombia), a través de la mejora de sus procesos comerciales, partiendo de herramientas de ingeniería, así como metodologías y sistemas para mejorar la eficiencia de la gestión comercial.

En primer lugar, como parte de la identificación de la oportunidad se pudo ver que Colombia, tenía una participación de mercado muy inferior a sus homólogos, en mercados también altamente competitivos, también se pudo identificar que se tenía un conocimiento parcial del mercado. Al tener cifras comparables de otros países, se pueden establecer metas de eficiencia y crecimiento en el corto, mediano y largo plazo.

Por otro lado, luego de entrevistar a las personas del equipo comercial, y analizar data de resultados de venta por vendedor, cliente, se pudo elaborar un diagnóstico, e identificar las causas que no le permitían tener la participación de mercado objetivo.

En tercer lugar, en un esfuerzo conjunto con los gerentes comerciales, se determinaron criterios objetivos para priorizar no sólo la agenda comercial, sino los esfuerzos de toda la organización, con un enfoque en aquellos proyectos de mayor contribución futura.

Finalmente, para darle sostenibilidad a las definiciones implementadas, así como para asegurar el cumplimiento de los objetivos a largo plazo, se definen responsables y rutinas de mantenimiento, las cuales además de ser estructuradas dentro en un marco metodológico, se soportan en una plataforma integrada de información facilitando el monitoreo y la toma de decisiones.

Palabras clave: proyectos, edificación, predial, gestión comercial, metodología.

ABSTRACT

The Project promotes the profitable growth of Group Colombia, through the improvement of its business processes, based on engineering tools, as well as methodologies and systems to improve the efficiency of commercial team.

First, the diagnosis showed a poor market understanding, besides market share results much lower than its counterparts, in markets also highly competitive. By having comparable figures from other countries, efficiency and growth targets can be set in the short, medium, and long term.

Based on interviews to all commercial population, and a granular analysis of sales data, it was possible to elaborate a diagnosis, and identify the main causes that did not allow it to have the expected market share.

Third, in a joint effort with commercial managers, objective criteria were determined to prioritize not only the business agenda, through selecting the most relevant projects, but the whole organization was aligned to deliver high service levels to the prioritized projects, the ones with the greatest future contribution.

Finally, to give sustainability to the implemented definitions, as well as to ensure compliance with the long-term objectives, performance dialogues and routines are defined and structured within a methodological framework and are supported by an integrated platform of information facilitating monitoring and decision-making.

Keywords: Projects, building, commercial management, prioritization, methodology.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. Breve descripción de la empresa y reseña histórica

En Latinoamérica existe una compañía (de ahora en adelante Compañía Internacional) que es líder mundial en la fabricación y distribución de sistemas de tuberías para aplicaciones en diferentes sectores. Con sede principal en Bélgica, Bruselas; opera conjuntamente en 46 países. Posee 80 plantas de producción y 120 centros de distribución; además, cuenta con más de 16,000 empleados alrededor del mundo.

Esta empresa filial de Compañía Internacional opera con 3 marcas en la región, las cuales se denotarán como grupo 1, grupo 2 y grupo 3.

- El Grupo 1 opera en, Colombia, México, y países de Centro América
- El Grupo 2 opera en Perú, Brasil, Uruguay
- el Grupo 3 tiene sede en Chile.

El Grupo 1 inicia sus operaciones en 1959 con su marca en Costa Rica y se inicia con las primeras importaciones de materiales para la construcción. Entre 1977 y 1997 extiende sus operaciones en países como Panamá, El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Honduras y México.

En 2001 esta empresa en Perú empieza sus actividades con la fabricación de tuberías y accesorios de PVC. En 2003 en Colombia adquiere una empresa de tubos en funcionamiento en Barranquilla con la capacidad de fabricar tuberías y accesorios de PVC.

En el 2007 surge el grupo llamado Compañía Internacional y adquiere el 51% de las acciones del Grupo 1, la Compañía Internacional tenía dentro de su portafolio de marcas Grupo 2 y Grupo 3 en otros países de la región como Uruguay Chile y Perú

En 2009 la Compañía Internacional adquiere el 100% de las acciones del Grupo 1. Y opera con marcas complementarias y portafolio especializado en otras regiones como Europa y Asia

En resumen, en Latinoamérica la marca del Grupo 1 tiene una gran trayectoria y reconocimiento principalmente en Centroamérica y a partir del 2000 en América del Sur.

Con la llegada de la Compañía Internacional, se incorporan no sólo mayor acceso a canales, portafolio, experiencias, sino también surge el reto de consolidar el liderazgo con sistemas, metodologías y estrategias distintas según la trayectoria y antecedentes de cada empresa en el nuevo grupo.

Luego de que la empresa del Grupo 1 fuera adquirida totalmente por la Compañía Internacional en el 2009, se busca acelerar la velocidad de integración y de compartir las mejores prácticas entre las diferentes empresas, y se hacen más evidentes las diferentes realidades de cada mercado (país) además de las estrategias de negocio, según las marcas, y los segmentos de enfoque, con una primera centralización en Latinoamérica hacia Costa Rica y una siguiente línea de reporte a la casa matriz Bélgica, se tenía el reto de estandarizar procesos comerciales y desplegar un modelo de negocio base a nivel global.

En Colombia, país elegido para el presente proyecto, el grupo tiene una presencia comercial en las principales zonas del país, como se puede observar en la figura 1.1 contando con almacenes y equipo comercial especializado para los diferentes segmentos que atienden.

Figura 1.1
Presencia comercial en Colombia



Nota: Presentaciones internas, Grupo 1 Colombia, 2018

1.2. Descripción de los productos ofrecidos

El portafolio que ofrece la Compañía Internacional está relacionado a las industrias a las que atienden según la realidad y necesidades de cada país, en todo caso el segmento predominante en todos los países es el de edificación de viviendas y comercios.

1.2.1. Edificación/Predial

La Compañía Internacional brinda sistemas de tuberías para conducción de agua, redes de gas y redes de datos o energía, sistemas contraincendios, canaletas para techos, sistemas para la evacuación y tratamiento de aguas residuales sanitarias o pluviales, así como pegamento (cemento) para la unión de las tuberías y accesorios, en la figura 1.2 se puede ver un ejemplo de los productos.

Figura 1.2

Ejemplo de productos para el segmento de edificación



Nota: Catálogo de productos, Grupo 1 Colombia, 2017

La amplitud de portafolio tiene diferentes sub-marcas especializadas según el tipo de uso para construcciones de viviendas, comercios, hospitales, e industrias.

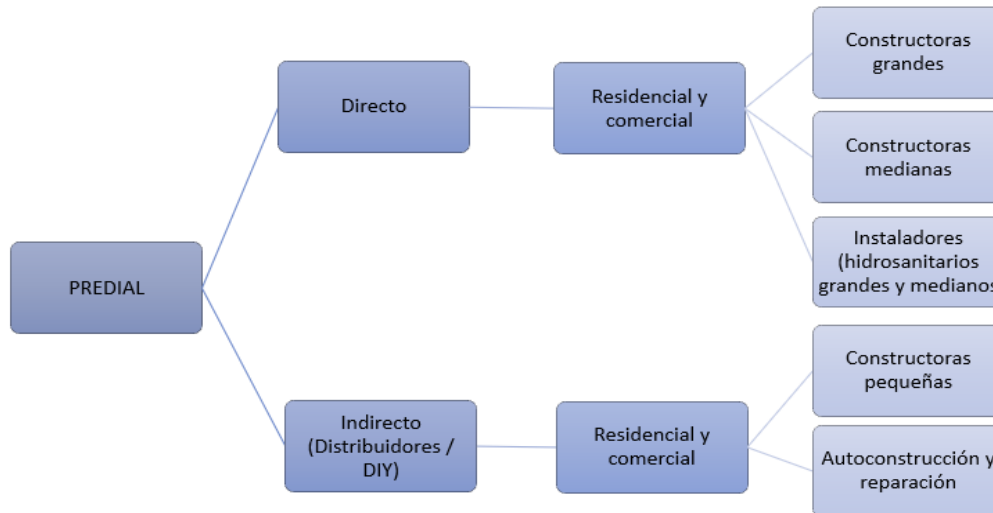
El segmento de edificación es atendido a través de distribuidores especializados en construcción, así como empresas constructoras o contratistas que desarrollan los proyectos inmobiliarios, como se puede ver en la figura 1.3

Es importante tener en cuenta la realidad de cada país al momento de la elaboración de la estrategia comercial, por ejemplo, en Perú el mercado tiene una fuerte

participación de la autoconstrucción, mientras que en Chile el canal *retail* es muy importante, en Colombia encontramos grandes constructoras y mucha autonomía por regiones en la gestión y decisión de compra.

Figura 1.3

Esquema de atención del mercado del segmento de edificación-predial



Nota: Análisis interno, Grupo 1 Colombia, 2018

1.2.2. Infraestructura

El grupo de la Compañía Internacional cuenta con un portafolio amplio de productos para el desarrollo de proyectos de infraestructura pública y privada, por ejemplo, proyectos de alcantarillado y desagüe permitiendo llevar el agua potable, desarrollar redes de saneamiento y soluciones de conducción de aguas lluvia, contribuyendo al desarrollo de nuevas zonas urbanas, así como en la modernización y rehabilitación de las ciudades.

En este segmento también cada país tiene particularidades y diferentes necesidades, así como diferencias en la forma de participación de procesos de venta, en su gran mayoría atendidos a través de licitaciones públicas o privadas que requieren mucho soporte técnico y experiencia.

1.2.3. Irrigación

El portafolio que tiene la Compañía Internacional está asociado a la demanda de cada país y en ese sentido se tiene no sólo portafolio especializado según tipos de cultivo sino

además soporte técnico para los mismos. Por ejemplo, en Colombia se ofrecen soluciones integrales que comprenden la instalación e inclusive la automatización de proyectos de irrigación, con mucha fortaleza en sistemas de riego por aspersión. En el caso de Chile la oferta es más de productos a distribuidores especializados que se encargan de la implementación de los proyectos, sobre todo en sistemas de riego por goteo.

La propuesta de valor está basada en la confiabilidad de sus productos y la sólida experiencia del equipo técnico-comercial para suministrar los productos más adecuados desde el diseño, desarrollo e implementación de proyectos de riego.

1.2.4. Industria

En el sector industrial, la Compañía Internacional brinda soluciones con diversas marcas del grupo, soluciones para la conducción y manejo de fluidos industriales tales como agua, vapor, aire comprimido, líquidos ácidos o corrosivos, en diversas condiciones ambientales o internas de abrasión, impacto, presión, o temperatura. En el mercado chileno, el segmento industrial y principalmente el relacionado a la distribución de gas es muy relevante y se atiende a través de venta directa y distribuidores especializados.

1.2.5. Minería

La Compañía Internacional ofrece productos para llevar agua hasta las faenas mineras, así como diversas soluciones en tuberías, conexiones y válvulas especiales para la conducción de fluidos en procesos mineros. Con la experiencia que tiene La Compañía Internacional suministrando soluciones a yacimientos mineros en todo el mundo, puede entregar soluciones ya probadas por las compañías mineras multinacionales.

En Colombia el grupo atiende principalmente los segmentos de edificación-predial, riego, e infraestructura.

1.3. Descripción del problema

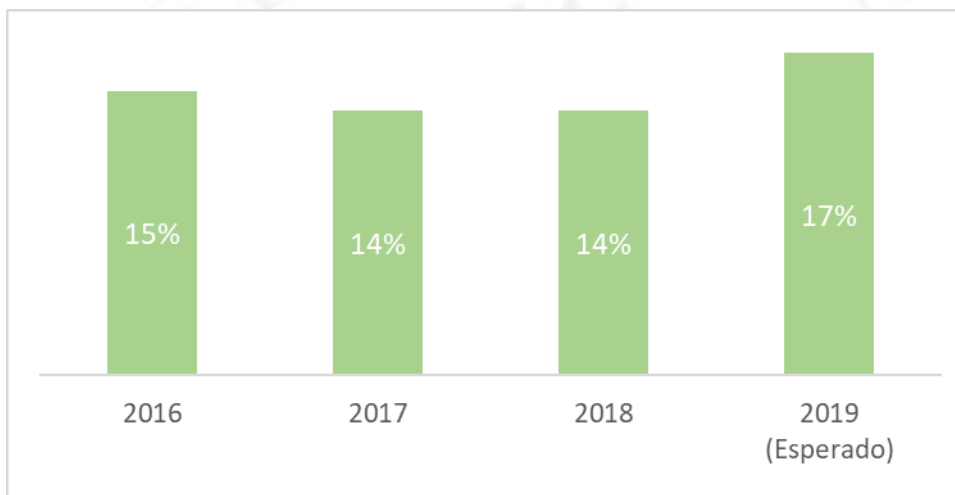
Según lo indicado en los antecedentes, la empresa tiene diferentes marcas y portafolio en los principales mercados de Latinoamérica, siendo los de mayor contribución actual, y de mayor potencial futuro: Costa Rica, Perú, Chile y Colombia.

De los países antes mencionados, el segmento donde se puede tener una mejor comparación de la penetración de productos y esperar resultados similares es el segmento de edificación-predial. Considerando una rivalidad similar, con la presencia del principal competidor con alcance también regional, se observa que Grupo 1 Colombia tiene una menor participación de mercado versus los otros países de la región donde opera Compañía Internacional.

El mercado colombiano ha experimentado una ligera contracción en los últimos años, y Grupo 1 prácticamente ha mantenido su participación de mercado en 2017 y 2018 como se puede observar en la figura 1.4

Figura 1.4

Evolución de la participación de mercado en el Grupo 1 Colombia

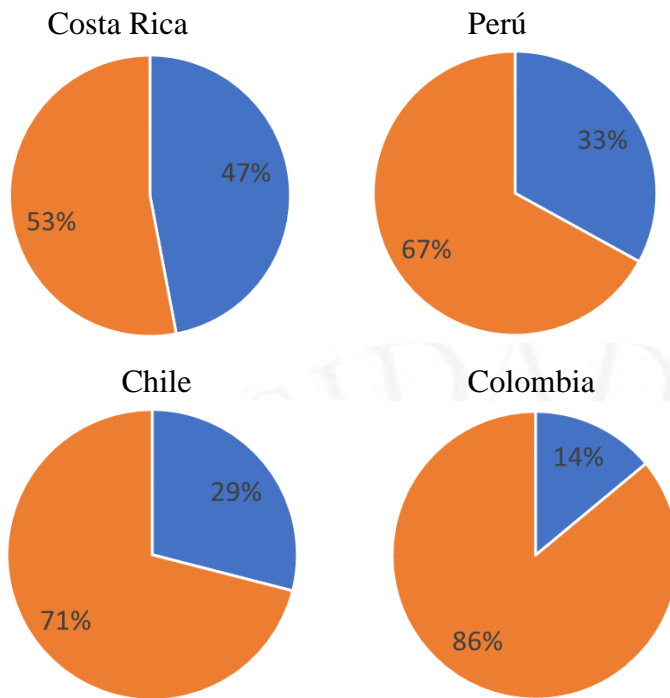


Nota: Análisis interno, Grupo 1 Colombia, 2018

El grupo opera en Colombia con la marca del Grupo 1, misma marca con la que opera en Costa Rica y otros países de Centroamérica, en los que la participación de mercado es muy superior a Colombia, con resultados similares en los últimos 5 años. Del mismo modo, la participación de mercado en Chile y Perú, donde se cuenta con otras marcas, pero con escenarios comparables, La Compañía Internacional tiene una mayor participación de mercado, se pueden observar los resultados de 2018 en la figura 1.5

Figura 1.5

Participación de mercado en principales países de la región



Nota: Datos internos de La Compañía Internacional, 2018

CAPÍTULO II: OBJETIVOS ALCANCE Y JUSTIFICACIÓN

2.1 Objetivos

2.1.1. Objetivo general

Realizar el estudio de mejora de los procesos comerciales para incrementar la participación de mercado en una empresa proveedora de la industria de la construcción (Grupo 1) en Colombia, empresa de la Compañía Internacional

2.1.2. Objetivos específicos

- Elevar la eficiencia de la fuerza de ventas que atiende el segmento predial
- Elevar la eficacia de la gestión comercial del equipo de ventas
- Establecer rutinas que permitan el crecimiento sostenible en el tiempo

2.2. Alcance y limitaciones de la investigación

2.2.1. Unidad de análisis

El presente trabajo se enfoca en los procesos vinculados al área comercial y mercadeo de la empresa del Grupo 1 Colombia que tiene bajo su responsabilidad la atención de clientes del segmento edificación – predial.

2.2.2. Población

Principalmente el equipo comercial y mercadeo del Grupo 1 Colombia que atiende el segmento edificación – predial, sin embargo, otras áreas de la organización estuvieron implicadas de alguna manera en la mejora y sostenibilidad de nuevos procesos comerciales, de las cuales la más relevantes fueron:

- Servicio al cliente
- Logística
- Finanzas

2.2.3. Espacio

El trabajo ha sido desarrollado en Colombia, en las oficinas comerciales del Grupo 1 en:

- Bogotá
- Barranquilla
- Cali
- Medellín

2.2.4. Tiempo

El presente proyecto se desarrolló desde inicios de 2019 y los resultados finales se obtuvieron con el cierre del año 2019, es importante tener en cuenta que las mejoras implementadas tienen un impacto en el corto plazo, pero también un alcance de largo plazo.

2.2.5. Limitaciones

Dentro de las limitaciones que existieron para el desarrollo del presente trabajo se encontraron las siguientes:

- Estructura organizacional del equipo fragmentado por zonas, con necesidad de una posición que ayude a mantener vivas las nuevas rutinas, así como la actualización de información de mercado.
- El perfil de ciertos miembros del equipo comercial no se ajustaba a las nuevas exigencias para la implementación de un nuevo proceso con el uso de tecnología.
- Información de mercado e histórica no consolidada y disponible en diferentes formatos de archivos de Excel.

2.3. Justificación

2.3.1. Justificación técnica

Técnicamente el proyecto ha sido viable desde que se tenían resultados de experiencias previas de mejoras de procesos comerciales en mercados más consolidados como es el caso de Perú, Chile y Costa Rica con el apoyo de herramientas tecnológicas, buenas prácticas y metodologías que ofrece la ingeniería industrial era posible realizar el proyecto, herramientas tales como:

- Análisis de las 5 fuerzas de Porter
- Análisis de Matriz EFE
- Análisis de Matriz EFI
- Análisis del diagrama de Ishikawa
- Análisis de la cadena de Valor
- Matriz de Priorización (Metodología de Mckinsey)
- CRM Replsly
- Plataforma comercial a medida (Grupo 1 On Line)

2.3.2. Justificación económica

Partiendo de buenas prácticas y desarrollos ya disponibles en la región, como es el despliegue de la plataforma del Grupo 1 On Line, representaba una inversión marginal para personalización para Colombia con un monto inferior a los 10k USD. Del mismo modo la implementación de la plataforma CRM Replsly tendría como inversión más significativa el valor de las licencias que ascendían aproximadamente a 5,400 USD/año, finalmente la contratación de un administrador comercial que asegure la consistencia de información de mercado, mantenimiento y actualización de dashboards de gestión comercial, representarían una inversión de 14,000 USD/año, además de los otros gastos en capacitaciones, el primer año la inversión total sería menos de 40k USD, siendo ampliamente compensado con el objetivo propuesto que asciende a una venta incremental de 2.5 MM USD el primer año.

2.3.3. Justificación social

Tomando en cuenta las mejores prácticas de gestión comercial en la región, el desarrollo del presente trabajo busca impactar positivamente en el clima laboral de los asesores comerciales quienes con una mejor organización de su trabajo podrían incrementar sus ingresos al mejorar sus resultados, a la vez que serían capacitados e incluidos en el proceso de transformación de la compañía hacia la excelencia comercial, simplificando procesos, priorizando clientes, y siendo acompañados por sus líderes.



CAPÍTULO III: ANALISIS DE ENTORNO

3.1. Análisis externo de la empresa

3.1.1. Análisis del sector: Modelo de las 5 Fuerzas de M.Porter

a) **Poder de negociación de los clientes: Medio.** Las grandes constructoras que son aproximadamente 40 en Colombia manejan la mayor cantidad de proyectos, tienen un poder de negociación alto por el volumen de compra, en contraparte las principales empresas proveedoras de sistemas de tuberías de PVC tienen propuestas de soluciones diferenciadas, así como respaldo financiero que equilibran el poder de negociación de los grandes compradores, que solicitan amplios plazos de pago. En ese sentido, los grandes clientes buscan proveedores que cuenten no sólo con respaldo financiero, sino además con experiencia y que brinden soporte especializado. Los clientes, son muy receptivos ante la oferta que los 4 grandes jugadores pueden ofrecer.

Por otro lado, para productos que podríamos llamar *commodities* o bajo nivel de innovación, el cliente podrá ejercer una mayor presión sobre las condiciones de precio y/o plazos de pago, al tener más opciones en el mercado, contrario a lo que sucede en productos especializados. En resumen, los clientes en general ejercen un poder de negociación medio.

b) **Poder de negociación de los proveedores: Baja.** El insumo más importante es el policloruro de vinilo, o resinas de PVC y dado que las negociaciones se realizan de manera regional se tiene un mejor manejo de las negociaciones por el volumen que se centralizan desde Costa Rica para todo Latinoamérica. Sin embargo, cabe mencionar que otro jugador importante el cual denotaremos como empresa 1 es líder en Colombia, proveedora del sector construcción y quienes también realizan negociaciones regionales para la adquisición de la resina.

c) Amenaza de nuevos ingresos: Bajo. Las marcas líderes a nivel regional se encuentran presentes en Colombia, sobre todo para el sector construcción e infraestructura, con oferta consolidada y una trayectoria en la región, haciendo más difícil el ingreso de un nuevo competidor, en cuyo caso requeriría no sólo de una inversión grande en capacidad instalada, sino además de la construcción de marca y posicionamiento asociado a una propuesta de valor clara en un mercado muy competitivo. En todo caso, podrían surgir jugadores en segmentos específicos en industrias especializadas como tratamiento de aguas residuales, o sistemas de riego especializado por tipo de cultivo, pero con un menor potencial en venta.

d) Rivalidad entre competidores: Alta. El mercado de proyectos de vivienda es muy atractivo y genera rivalidad entre los competidores, siendo 4 las empresas que compiten los principales proyectos, de las cuales la Empresa 1 es el líder con amplia trayectoria y habiendo adquirido otras marcas locales, del mismo modo, una empresa local (de ahora en adelante Empresa 2) y también, proveedora del sector construcción, con mucha experiencia se ha sabido mantener en un 2do lugar en el mercado. La agresividad comercial es alta no sólo en precios, sino además en innovación, asesoría técnica y una serie de elementos como la capacitación y diseño, cumplimiento de plazos, velocidad de entrega por mencionar algunos que mantienen un dinamismo en el mercado en el que es clave la anticipación y tener información detallada de las oportunidades de negocio.

Por otro lado, existen todavía una cantidad importante de pequeñas empresas que no mantienen estándares de calidad de producto, y que deprimen los precios de mercado sobre todo para proyectos con bajo potencial de consumo de tuberías.

e) **Amenaza de sustitutos: Baja.** Contrario a que pueda surgir una tecnología que reemplace las soluciones que hoy brinda la marca del Grupo 1, se abre un espacio para ganarle terreno a las tuberías de cobre para sistemas contra incendio, por ejemplo. Los jugadores globales como La Compañía Internacional y la Empresa 1 son los que marcan la pauta de nuevos desarrollos y propuestas para ofrecer soluciones más eficientes y rentables que agreguen valor a diferentes *stakeholders*.


Por otro lado, es importante mencionar que una innovación que se pueda conseguir en cuanto a diseño o desarrollo de producto es relativamente replicable entre los grandes jugadores del mercado.

3.1.2. Análisis PESTEL

Algunos datos relevantes del país se muestran en la Figura 3.1 como es el número de habitantes que está alrededor de 45 millones en 2017, con un PIB de más de 314 mil millones de dólares.

Figura 3.1

Mapa de Colombia y Datos macroeconómicos de Colombia

| | | |
|---|--------------------------------------|---|
|  | Forma de Estado | Republica presidencialista |
| | Capital | Bogotá |
| | Idioma oficial | Español |
| | Población | 45 millones de habitantes (2017) |
| | Moneda | Peso colombiano (COP) |
| | Tipo de cambio | 1 EUR= 3 554,50 COP (31/01/2019) 1 USD= 3 105,00 COP (31/01/2019) |
| | PIB | 314 miles de millones \$ (0,6% del PIB mundial) |
| | PIB per cápita | 6 380 \$ (14 437 \$ en paridad de poder adquisitivo) |
| | Facilidad para hacer negocios | 65 mejor país del mundo de 190 según el Banco Mundial (<u>Doing Business</u>) |
| | Religión | Católica 89% |

Nota: Caixabank y BPI Research, 2019

Hacia el 2019 Colombia con el presidente Iván Duque, elegido en junio de 2018 presenta un escenario pro-inversión con disciplina fiscal. En Colombia a diferencia de muchos países el sistema electoral no obliga a los ciudadanos a participar.

Las expectativas de un nuevo gobierno, después de 8 años del gobierno de Juan Manuel Santos, brinda una sensación de reactivación en el que Duque se comprometió a mejorar el entorno empresarial con políticas fiscales de reducción de impuestos

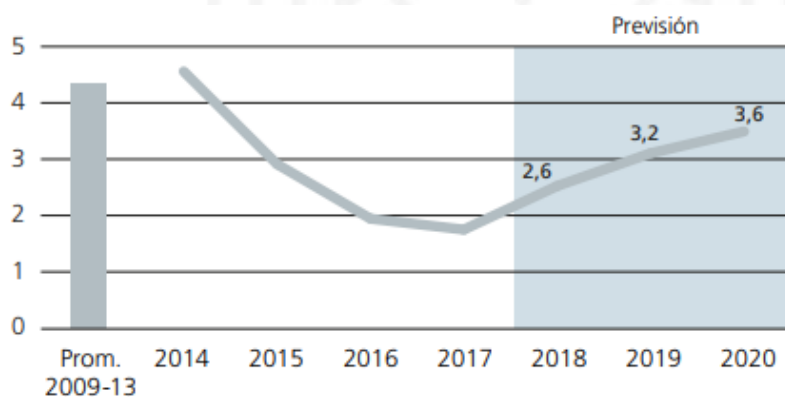
corporativos, combatir la corrupción y mostrar una posición más dura contra los grupos guerrilleros. Por otro lado, a pesar de liderar una coalición de centroderecha el entorno de seguridad se percibe más frágil a pesar del acuerdo de paz con la insurgencia de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC). La creciente producción de coca había permitido el incremento de la actividad delictiva organizada.

Colombia cierra un 2018 con algunos indicadores que demuestran estabilidad económica, una tasa de desempleo menor al 10%, y con un aumento de la inversión extranjera. El 2019 trae nuevos retos, con una Ley de Financiamiento aprobada con medidas que promueven la inversión y formalización, estimulando las grandes inversiones, se espera que la economía crezca por encima del 3%

Se espera una continuidad de la recuperación económica iniciada en 2018 para los próximos años, gracias a la recuperación de la inversión, dejando atrás el efecto del escándalo Odebrecht (caso de corrupción que provocó la paralización de proyectos de inversión) y de las exportaciones, que se beneficia de la recuperación internacional de los precios de las materias primas. Sin embargo, la moderación del crecimiento de EE. UU. (Principal socio comercial del país) limita la capacidad de crecimiento del país.

En la figura 3.2 se puede apreciar las estimaciones de crecimiento del PBI

Figura 3.2
PIB Variación %



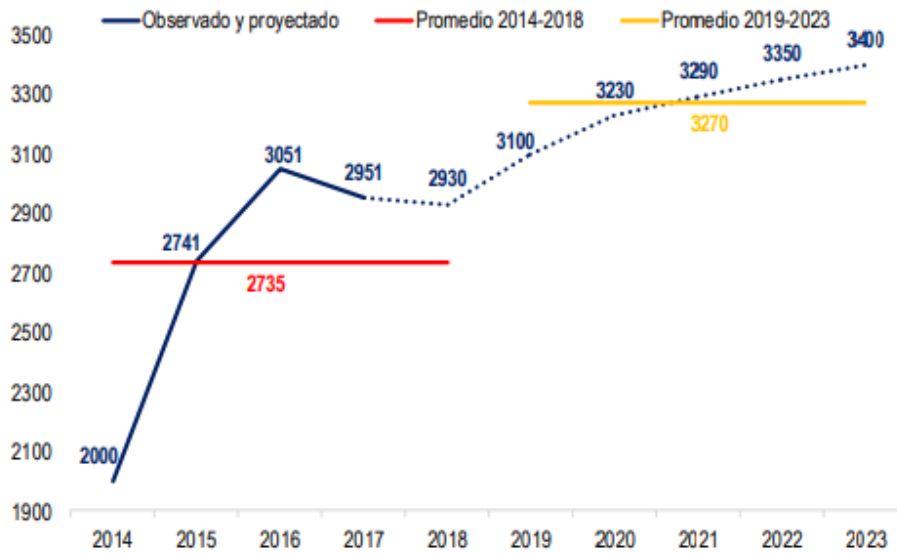
Nota: Caixabank y BPI Research, 2019

El tipo de cambio esperado para 2019 se mantiene por encima de COP 3.000 como se puede ver en la figura 3.3, debido a la volatilidad de los mercados financieros, así como las variaciones de los precios de las materias primas, un tipo de cambio alto afecta

negativamente al sector construcción colombiano, que a la fecha tienen dependencia de insumos y materiales importados.

Figura 3.3

Proyección de tasa de cambio

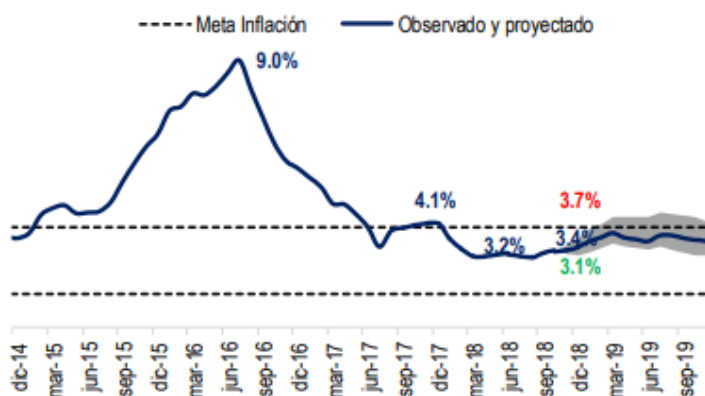


Nota: Grupo Bancolombia, Superfinanciera, Bloomberg, Oct 2018

La inflación se ha estabilizado en niveles cercanos al 3%, como se puede ver en la figura 3.4, en ese sentido una inflación estable y baja, representa un elemento positivo en el panorama macroeconómico colombiano. Un buen desempeño de los precios mantiene el poder adquisitivo, a la vez que facilita las decisiones de inversión

Figura 3.4

Proyección de la inflación



Nota: Grupo Bancolombia, Superfinanciera, Bloomberg, Oct 2018

Colombia atraviesa una transición con la implementación del acuerdo de paz firmado con las FARC en 2016, a la vez que existen retos significativos en 2019, como la llegada masiva de migrantes desde Venezuela, más de 1.5 millones de venezolanos, así como más de 800,000 colombianos que regresan de Venezuela, situación que supera capacidades locales, el impacto de este éxodo multitudinario estaría cerca de los 1.100 millones de dólares según el Banco Mundial.

En el aspecto tecnológico, la mayor disponibilidad de integración de sistemas de información, así como el uso de los teléfonos móviles para plataformas de CRM hace más fácil su implementación y uso, con un impacto positivo en la gestión comercial, hacia fines de 2018 existe oferta diversa de plataformas CRM que permiten personalizaciones según las necesidades de mercados. Del mismo modo y relacionado a innovación de productos la tecnología actual permite acortar desarrollos de nuevos productos, y poder generar valor para los diferentes *stakeholders*, por ejemplo, la velocidad de instalación, facilidad de transporte, velocidad de producción, menor consumo de materia prima por citar algunos ejemplos.

Con respecto al aspecto ecológico, existe una tendencia de toma de conciencia por la conservación del medio ambiente y los clientes premian a las empresas socialmente responsables con el medioambiente, no sólo en los procesos productivos, sino también en el uso de materias primas menos contaminantes, así como la promoción de actividades de reciclaje no sólo en los procesos de producción sino inclusive después de la instalación del producto terminado en obras de construcción.

Finalmente, en cuanto al aspecto legal, existe una normativa que rige los estándares de calidad de los productos para la construcción, estas restricciones de la normativa constituyen una barrera de crecimiento para competidores informales, quienes no cumplen con un estándar y no podrían atender requerimientos de grandes proyectos. La empresa denominada como Grupo1 cumple toda esta normativa al igual que los principales competidores.

En la tabla 3.1 se resume el análisis PESTEL para el mercado donde opera el Grupo 1 Colombia.

Tabla 3.1
Cuadro de análisis PESTEL

| Factores Externos | Oportunidades | Amenazas |
|--------------------------|--|--|
| Políticos | Gobierno de Iván Duque Pro-Inversión | Año electoral con resultados de gobiernos que ejerzan mucha oposición al gobierno central |
| Económicos | Reactivación económica del sector construcción | Devaluación del peso colombiano |
| Sociales | Preferencias por viviendas más seguras, así como edificaciones multifuncionales | Conflictos y propuestas sociales que puedan surgir en contra de actualizaciones al acuerdo de paz con las FARC |
| Tecnológicos | Desarrollo de plataformas de CRM | Surgimiento de una tecnología superior en sistemas de conducción de fluidos |
| Ecológicos | Desarrollo de acuerdos de sostenibilidad del medio ambiente a nivel regional o global | Surgimiento de sustitutos con propuesta eco amigable superior a la que tiene Grupo 1. |
| Legales | La Norma Técnica Colombiana (NTC) establece los requisitos que se deben cumplir los tubos de PVC utilizados en edificaciones | Restricciones sobre alguno de los insumos o materias primas utilizadas en el proceso de fabricación de los productos del Grupo 1 |

De la Tabla 3.1 se podría prever un panorama favorable en cuanto a la reactivación de la economía, así como un aprovechamiento de la tecnología disponible para mejorar sus procesos internos, estando alerta a las tendencias de consumo sobre preferencias asociadas a la calidad y seguridad. Por otro lado, se debe estar alerta a los cambios políticos y restricciones legales para realizar inversiones de acuerdo con las condiciones del entorno.

En la tabla 3.2 se muestra la matriz EFE, tomando en cuenta las oportunidades que se darían principalmente por una reactivación económica y amenazas identificadas en el análisis PESTEL.

Tabla 3.2
Matriz EFE

| Factores | Peso | Calificación | Total |
|---|-------------|---------------------|--------------|
| Oportunidades | | | |
| Reactivación del sector construcción | 0.25 | 4 | 1.0 |
| Preferencia de consumo de PVC sobre el cobre | 0.10 | 3 | 0.3 |
| Proyectos que requieran proveedores globales-regionales | 0.15 | 4 | 0.6 |
| Incremento de conciencia de cuidado del medioambiente | 0.10 | 3 | 0.3 |
| Amenazas | | | |
| Inestabilidad política | 0.15 | 2 | 0.3 |
| Innovación superior de la competencia | 0.05 | 2 | 0.1 |
| Conflictos sociales | 0.10 | 2 | 0.2 |
| Incremento de poder de negociación de compradores | 0.10 | 2 | 0.2 |
| | | | 3.0 |

Un resultado de 3.0 nos indica que la empresa responde bien a las oportunidades y amenazas del sector, es decir se aprovechan las oportunidades que se presentan y evitan ser gravemente afectadas por las amenazas.

3.2. Análisis interno de la empresa

3.2.1. Análisis del direccionamiento interno: visión, misión y objetivos organizacionales

El Grupo 1 Colombia como parte del grupo de la Compañía Internacional comparte el propósito de ofrecer productos y servicios que mejoran la calidad de vida de las personas, manteniendo un espíritu emprendedor del equipo local y manteniendo un equilibrio con el alcance internacional del grupo, están constantemente innovando para contribuir al desarrollo social de Colombia.

La declaración de la visión de la empresa declara lo siguiente:

“Hacemos que la vida fluya, dando forma a un futuro mejor, conectando gente, agua y energía”.

Y la misión de la empresa declara lo siguiente:

“Tenemos la pasión por crear soluciones innovadoras y facilitadoras para proveer agua y energía. Ofrecemos al mundo avanzados sistemas plásticos de tuberías, liderando la industria y anticipándonos a la rápida evolución de las necesidades de nuestros clientes”.

La empresa se preocupa de brindar las condiciones idóneas para brindar un ambiente seguro y saludable para todos sus colaboradores, controlando los riesgos laborales, asimismo se preocupa por el uso sostenible de sus recursos de modo que se proteja el medio ambiente, controlando las operaciones de producción para prevenir la contaminación. Cumple con todas las normativas y requisitos legales, a la vez que promueve la participación de todos sus colaboradores. Como toda organización empresarial vela por la rentabilidad de las operaciones y busca la mejora continua en los diferentes sistemas de gestión.

3.2.2. Análisis de la cadena de valor de la empresa

a) Actividades primarias.

- **Logística Interna:** Dado que el Grupo 1 cuenta con almacenes en las principales ciudades de Colombia: Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla, es clave tener un proceso que asegure disponibilidad de productos según la demanda de cada lugar.
- **Producción:** Siendo el Grupo 1 una empresa que no sólo comercializa sino también produce sistemas de tuberías de PVC, las actividades de producción son claves en el éxito del negocio, desde una buena planificación de la producción para líneas de productos con una gran variedad de ítems en conexiones, así como garantizando el cumplimiento de la normativa colombiana.
- **Marketing y Ventas:** Las estrategias de marketing son customizadas a la realidad de cada país, siguiendo a lineamientos regionales y globales de la Compañía Internacional, con un enfoque en clientes y en agregar valor a los diferentes actores de mercado, la estrategia es integral y comprende desde el diseño de soluciones, y asesoría técnica para las instalaciones de productos que requieren mayor especialización.

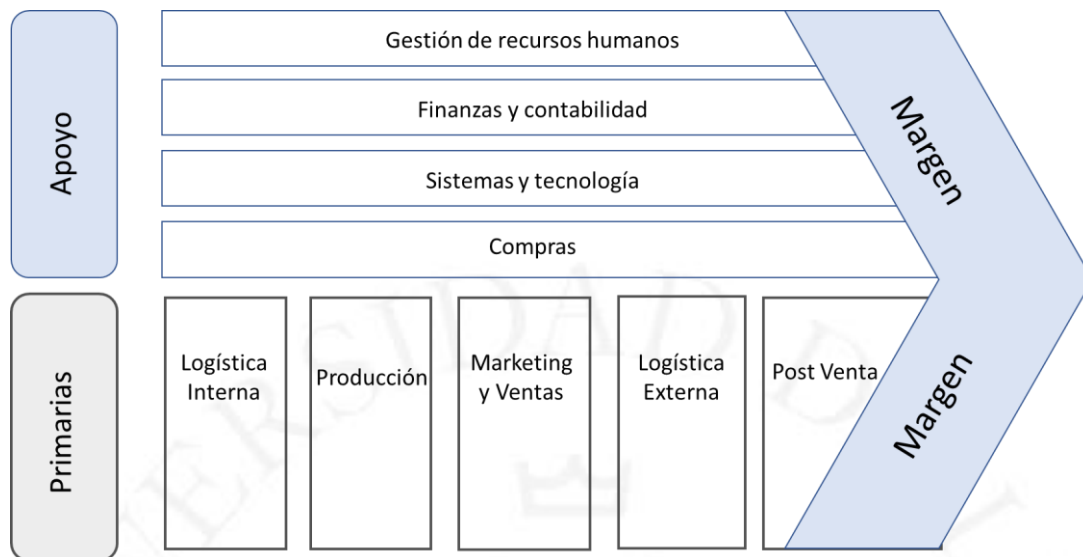
- Logística externa: El sector construcción de edificaciones exige condiciones y plazos de entrega muy rigurosos, un incumplimiento en tiempo, o en cantidad genera muchas insatisfacciones y elevados costos para las empresas que desarrollan proyectos de construcción de viviendas, debido a que los cronogramas de planificación son muy ajustados muchas veces buscando la convergencia de varios proveedores además que los espacios de almacenamiento en obra son limitados.
- Post Venta: Complementando la venta de los sistemas de tubería, se tiene un sistema de seguimiento sistematizado de la satisfacción de los clientes, y *Net Promoter Score (NPS)* que sirven como inputs para el mejoramiento continuo.

b) Actividades de soporte.

- Compras: El equipo de compras se encarga de asegurar que se tenga abastecimiento de materias primas según el plan de producción, a costos competitivos, del mismo modo se encarga de cumplir el abastecimiento de los productos terminados que no se producen en Colombia, pero provienen de las plantas de Centroamérica u otras filiales.
- Sistemas y Tecnología: El departamento de tecnologías de información, se encarga de asegurar no sólo la disponibilidad de información para la elaboración de reportes y una integración a nivel regional de los resultados de la operación de Colombia, sirviendo de input para ajustes en las tácticas comerciales recomendadas por la Compañía Internacional, sino también permite la implementación de herramientas de automatización para la atención de pedidos de clientes, así como el seguimiento de las cotizaciones, hasta la implementación de un CRM.
- Finanzas y Contabilidad: Se encarga de revisar las políticas de crédito y de aprobar excepciones a las compañías constructoras o clientes distribuidores según necesidades específicas y puntuales.
- Gestión de Recursos Humanos: Asegura que la compañía cuente con el personal idóneo según los perfiles definidos, siguiendo buenas prácticas y recomendaciones de la Compañía Internacional, se sigue un plan de evaluación permanente, y de un plan de desarrollo no sólo del equipo comercial sino de toda la organización.

En la Figura 3.5 se observa la cadena de valor del Grupo 1 Colombia.

Figura 3.5
Cadena de valor del Grupo 1 Colombia



Nota: Análisis Interno, Equipo Gerencial Ene 2019

3.2.3. Identificación de las Fortalezas y debilidades de la empresa

a) Fortalezas

- Respaldo internacional del grupo de La Compañía Internacional
- Amplitud de soluciones para diferentes necesidades
- Propuestas integrales que incluyen diseños de ingeniería
- Soporte técnico y capacitaciones en obra

El Grupo 1, posee fortalezas relevantes, claves y valoradas en el mercado en el que opera, para seguir creciendo, contar con el respaldo de un grupo transnacional, le permite ser más ágil en cuando a velocidad de aprendizaje, pero también en diversificación de oferta e innovación, asimismo con el portafolio que posee el Grupo 1 Colombia actualmente ya tiene una propuesta de valor sólida para el segmento predial permitiendo optimizar el costo total de los proyectos, impactando positivamente en la velocidad de ejecución, reducción de costos de inventario y transporte, así como optimización del área destinada a la vivienda, todo esto sumado al servicio brindado en diseño y soporte técnico son elementos claves para aumentar la competitividad de la empresa.

b) Debilidades

- Baja velocidad de respuesta en solicitudes financieras

- Procesos internos que dificultan el incremento en ventas
- Ausencia de un sistema de gestión comercial automatizado

Al pertenecer a un grupo grande también requiere cierta adecuación y formalidades, así como una estandarización en procesos, políticas y normativas que son más necesarios en el momento en el que desarrollamos el proyecto, por mencionar un ejemplo unas nuevas políticas de créditos a nivel regional implicaba cambios no menores en las condiciones ya negociadas con clientes grandes, Ante esta situación se tenía que solicitar permanentemente excepciones hasta que la nueva política sea aceptada o negociada con bajo impacto en los resultados de venta.

Por otro lado, si bien es cierto en Colombia se habían desarrollado rutinas de seguimiento, estas eran muy manuales y demandaban demasiado tiempo en labores administrativas y reuniones que restaban tiempo para visitar a clientes. Del mismo modo había una gran dependencia del asesor comercial ante las personas de servicio al cliente a quien tenía que recurrir constantemente.

Finalmente, los reportes de visita eran muy manuales, los de resultados comerciales eran distintos según el vendedor y/o zona, lo cual inclusive generaba un desgaste para los gerentes al momento de consolidar la información para la toma de decisiones y reportes a la región. Otro tipo de reportes eran los de visitas a clientes, y estos eran necesarios no solamente para validar un cumplimiento del plan, sino también como sustentos para los pagos de gastos de viaje como gasolina entre otros.

3.2.4. Elaboración de la matriz EFI

Con los factores internos para el Grupo 1 Colombia procedemos a elaborar la matriz EFI que se puede apreciar en la tabla 3.3

Tabla 3.3
Matriz EFI

| Factores | Peso | Calificación | Total |
|--|-------------|---------------------|--------------|
| Fortalezas | | | |
| Respaldo internacional de la Compañía Internacional | 0.15 | 4 | 0.6 |
| Amplitud de soluciones para diferentes necesidades | 0.20 | 3 | 0.6 |
| Propuestas integrales que incluyen diseños de ingeniería | 0.15 | 4 | 0.6 |
| Soporte técnico y capacitaciones en obra | 0.10 | 3 | 0.3 |
| Debilidades | | | |
| Baja velocidad de respuesta en solicitudes financieras | 0.10 | 1 | 0.1 |
| Procesos internos que dificultan el incremento de ventas | 0.20 | 1 | 0.2 |
| Ausencia de un sistema de gestión comercial automatizado | 0.20 | 2 | 0.4 |
| | | | 2.8 |

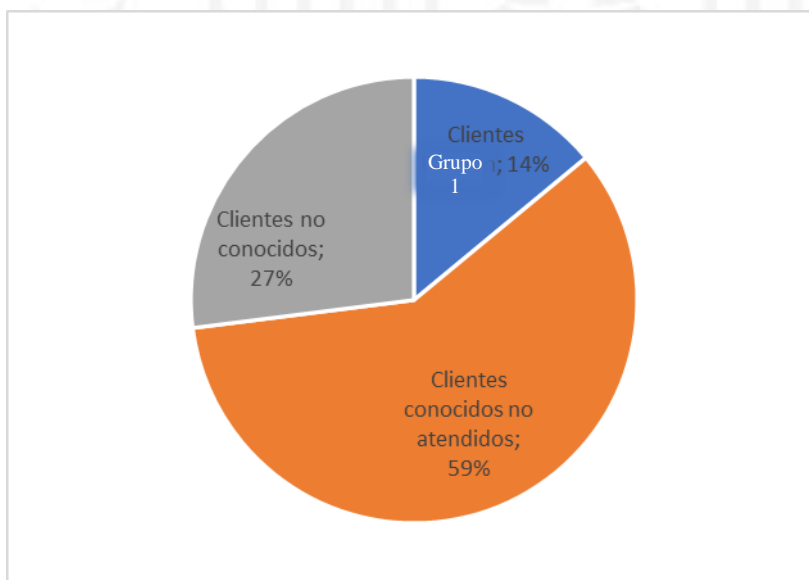
El promedio obtenido es de 2.8, que indica que se tiene una posición interna fuerte debido al respaldo internacional que es valorado en el mercado principalmente con las constructoras más grandes que son las que lideran el mercado de la construcción, así como la amplitud del portafolio con respecto a los competidores es muy valorado por el mercado. Sin embargo, existen oportunidades para incrementar las ventas con una mejora en los procesos comerciales que permitan aumentar la rentabilidad de la compañía.

CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA O PROCESO OBJETO DE ESTUDIO

4.1. Análisis del sistema o proceso objeto de estudio

Para el mercado de edificación predial que era de aproximadamente 122 millones de dólares el Grupo 1 tenía una participación del 14%. Mediante un esfuerzo de todo el equipo comercial por tratar de cuantificar cuanto de ese mercado se conoce a nivel proyectos, se logró identificar, que entre distribuidores y constructoras se desconocía aproximadamente la tercera parte del mercado 27%, pudiendo existir grandes cuentas a las que no se había mapeado o tomado contacto previo, según se observa en la figura 4.1, un 59% eran cuentas conocidas a las que se atendieron en algún momento y se dejó de atender por diferentes motivos, pero también cuentas a las que se conocían pero aún no se había tenido éxito en ventas.

Figura 4.1
Conocimiento del mercado predial-edificaciones



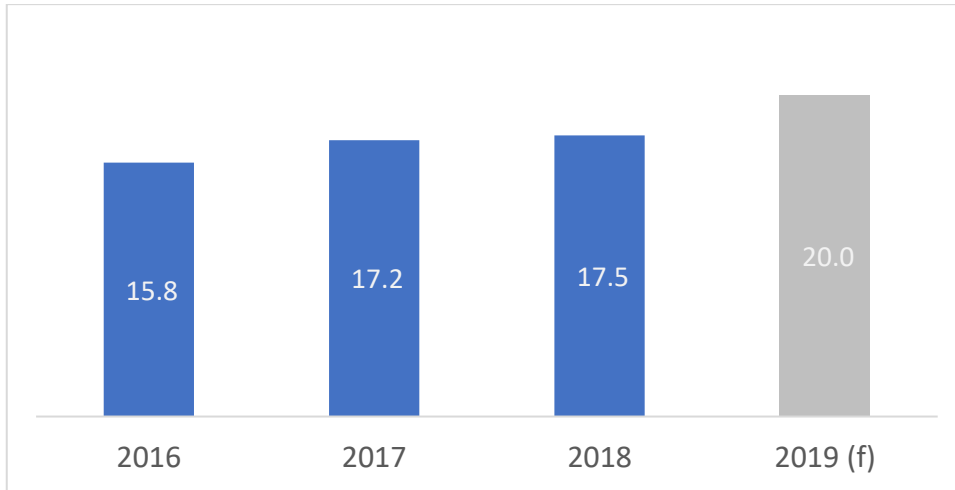
Nota: Análisis detallado de base de clientes, Grupo 1, 2019

Si bien es cierto se observa un crecimiento en las ventas desde 2016, la expectativa del grupo es llegar a niveles de 20 millones de dólares para el 2019 como se puede

observar en la figura 4.2, que representaría un crecimiento del 15% no sólo aprovechando una reactivación económica sino logrando mejoras en los procesos.

Figura 4.2

Evolución de las ventas y proyección 2019 en millones de dólares

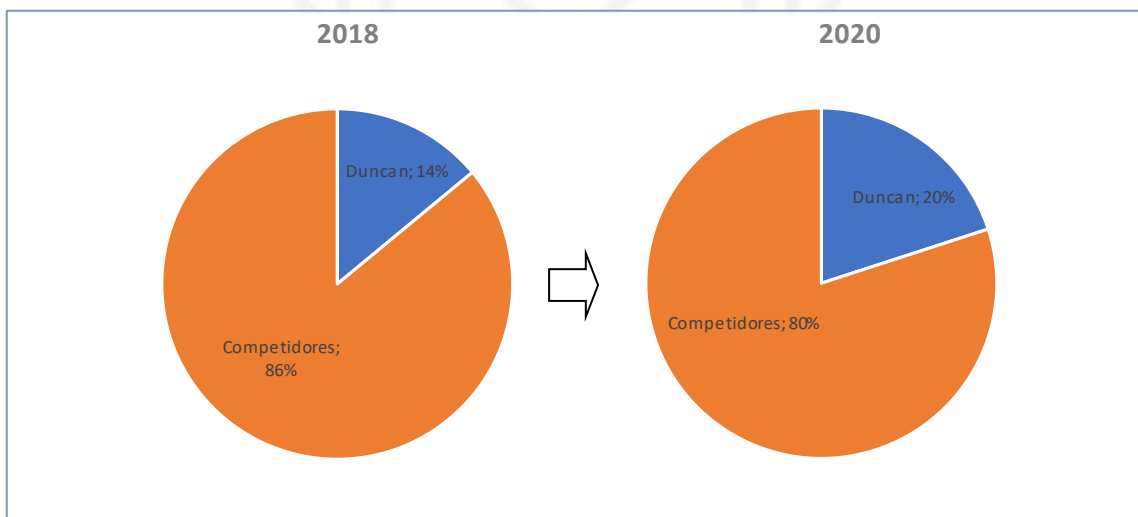


Nota: Datos internos del grupo la Compañía Internacional, 2019/ 2019 - Forecast

La expectativa para el 2020 es lograr un 20% de participación de mercado como se observa en la figura 4.3, esto será posible primero si se llega a conocer mejor el mercado, así como teniendo mejores resultados con grandes cuentas que a la fecha no se han podido atender.

Figura 4.3

Participación de mercado 2018 y objetivo 2020

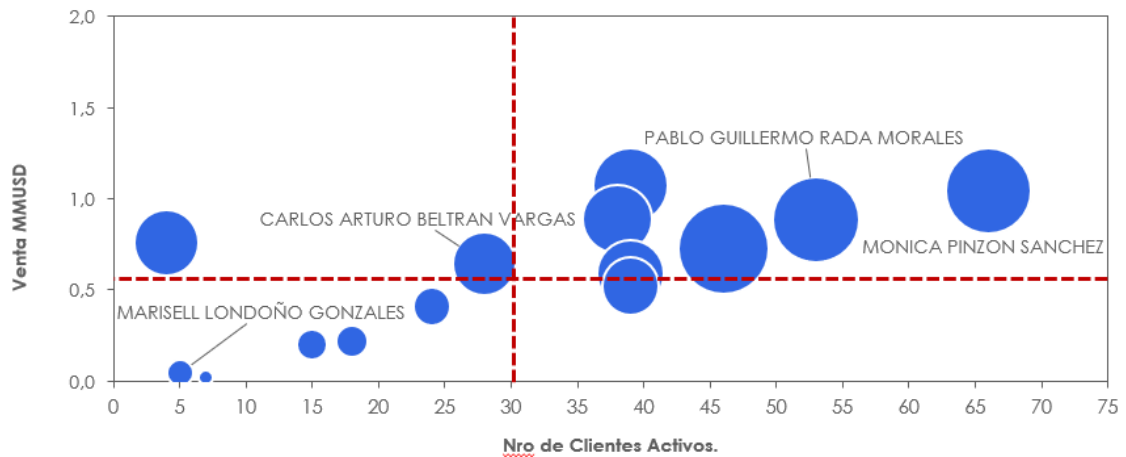


Nota: Plan estratégico Grupo 1, 2018

En la figura 4.4 podemos encontrar un desbalance en la asignación de clientes, así como los resultados obtenidos de los mismos, lo que sugiere profundizar a un nivel más granular para entender mejor la problemática.

Figura 4.4

Dispersión de coberturas de clientes atendido por asesor comercial

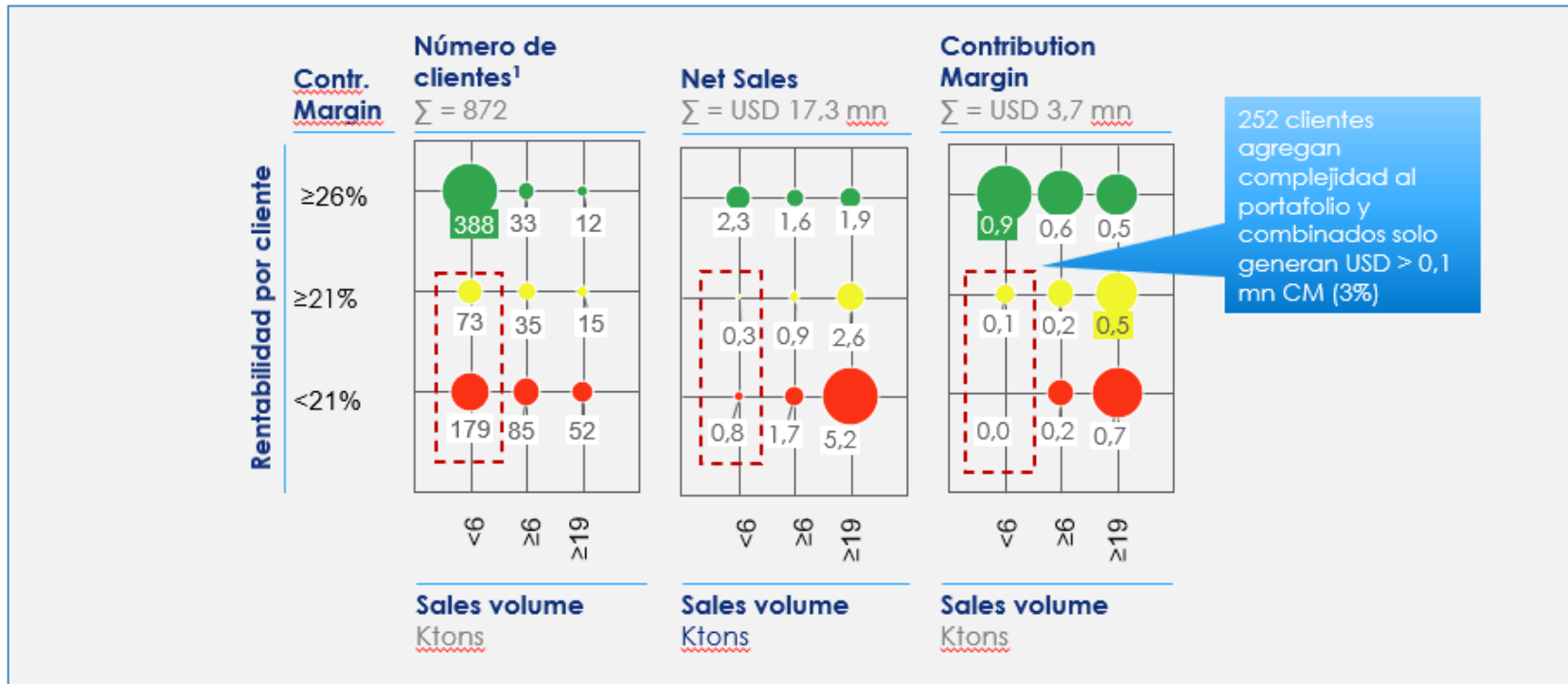


Nota: Análisis detallado de base de clientes, vendedores, Grupo 1 Colombia, 2018

En la figura 4.5 se puede observar cómo se encuentran distribuidos los 872 clientes por contribución y volumen en toneladas, en donde se puede evidenciar que se tienen 252 clientes que generan una contribución menor a 100 kUSD,

Figura 4.5

Dispersión de clientes por rentabilidad y volumen



Nota: Análisis detallado de base de clientes, Grupo 1 Colombia, 2019

4.2. Descripción detallada del sistema o proceso objeto de estudio

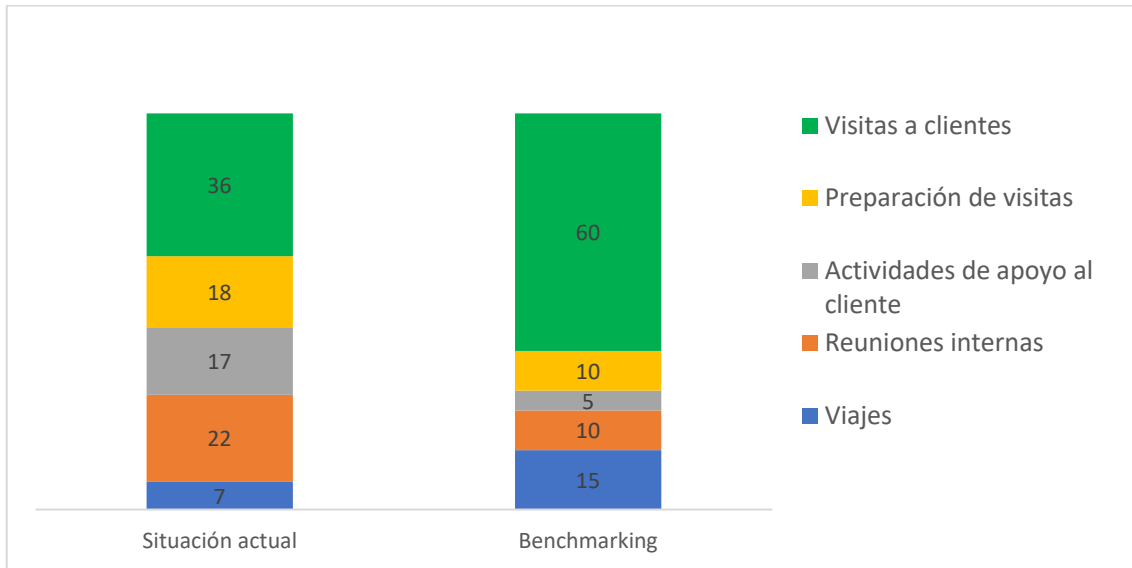
El proceso comercial inicia con la planificación de las visitas a clientes tomando como base la cartera de clientes asignada a cada asesor comercial, o a partir de alguna oportunidad identificada con trabajo de campo dentro del ámbito de acción del asesor comercial, con las visitas a clientes se generan solicitudes de cotización, que se cruzan con la línea de crédito, y con la lista de precios vigente en el sistema. Se valida si existen inventarios de la solicitud recibida y el sistema calcula una fecha de entrega para los productos con los que no se cuentan con stock. Normalmente los proyectos de mayor envergadura se gestionan con anticipación con lo cual se puede planificar la producción y despacho de los productos para atender pedidos completos. Los pedidos de distribuidores se gestionan con menor anticipación sin embargo son más fáciles de predecir y mantener un inventario de seguridad.

Hacia fines de 2018 no existía una segmentación que permitiera asignar mayores esfuerzos a las cuentas más estratégicas o dedicar una menor atención a las cuentas con baja contribución. El poco tiempo para visitar a clientes sumado a una falta de priorización no permitía elevar los niveles de venta. Se hace necesaria una revisión de los procesos asociados a las actividades que consumen mucho tiempo de los asesores, así como una priorización basada en información de mercado no sólo de los clientes que se conocen y son atendidos por la competencia, sino también mapear aquellas cuentas grandes de las que no se tenían visibilidad.

Un análisis que permitió conocer el tiempo efectivo que se dispone para visitar a clientes se muestra en la figura 4.6, donde se evidenció que la fuerza de ventas que atiende al segmento predial en Colombia, hacia fines de 2018 sólo destinaba un 36% de su tiempo en visitar clientes, ocupando gran parte de su agenda en reuniones internas y preparación de visitas, muy lejano de las buenas prácticas en la región donde se espera tener un 60% del tiempo del asesor comercial visitando clientes.

Figura 4.6

Distribución porcentual de las principales actividades realizadas por un asesor comercial del segmento predial

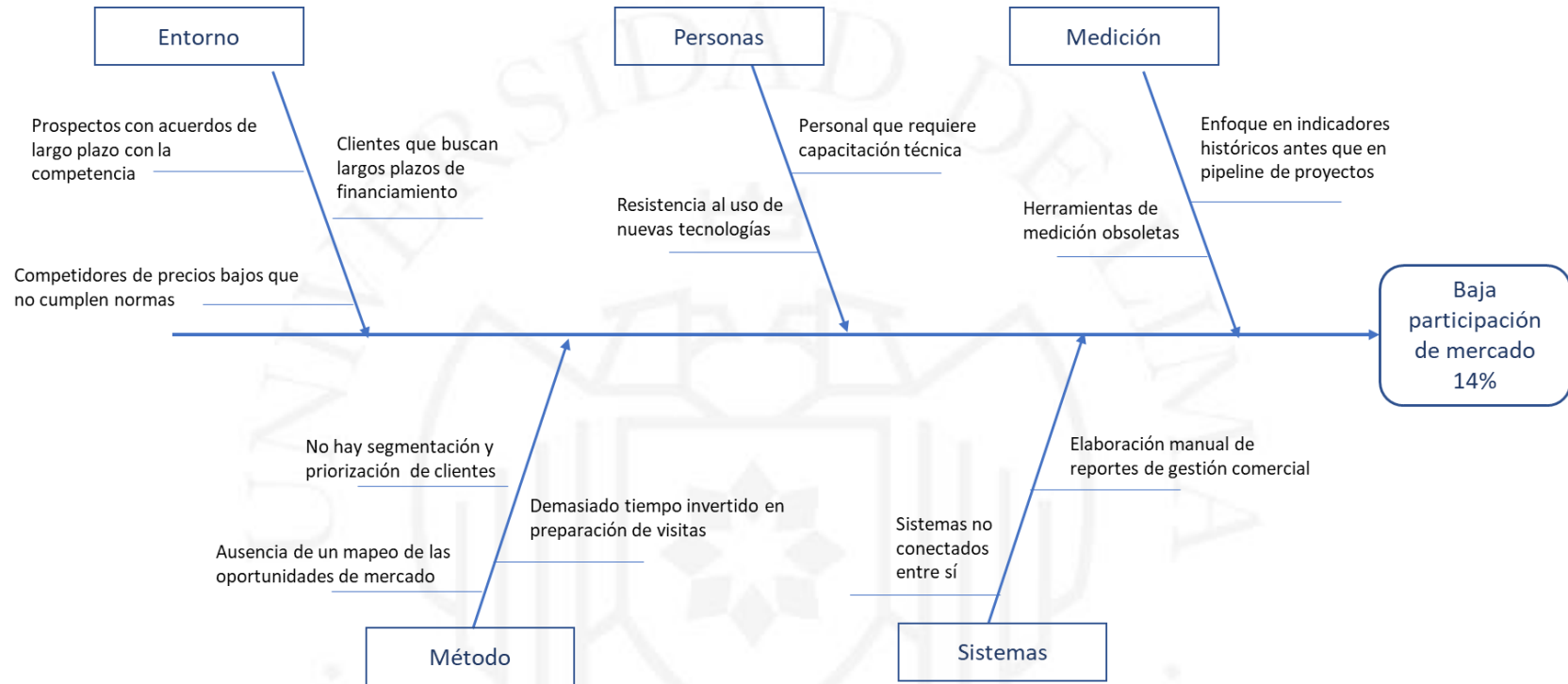


Nota: Informe de diagnóstico comercial Grupo 1 Colombia, 2019

4.3. Determinación de las causas raíz de los problemas

Para determinar las posibles causas que han dificultado el incremento de la participación de mercado se realizó el diagrama de Ishikawa que se presenta en la figura 4.7

Figura 4.7
Diagrama de Ishikawa



Las posibles causas del problema raíz son diversas. En tal sentido se hace necesario identificar las principales con una ponderación de valores de 1, 5, 10, 15 o 20 considerando el nivel de impacto que tienen en el problema principal teniendo 1 como valor de menor impacto y 20 el valor de mayor impacto. Ver tabla 4.1

Tabla 4.1

Ponderación para Pareto de causas por las que el Grupo 1 tiene una baja participación de mercado

| Id | Causas raíz | Puntaje | Total % | Acumulado % |
|-----------|---|----------------|----------------|--------------------|
| 1 | Ausencia de un mapeo de las oportunidades de mercado | 20 | 19% | 19% |
| 2 | No hay segmentación y priorización de clientes | 20 | 19% | 37% |
| 3 | Indicadores históricos antes que pipeline de proyectos | 15 | 14% | 51% |
| 4 | Demasiado tiempo invertido en preparación de visitas | 15 | 14% | 65% |
| 5 | Elaboración manual de reportes de gestión comercial | 10 | 9% | 74% |
| 6 | Herramientas de medición obsoletas | 10 | 9% | 83% |
| 7 | Personal que requiere capacitación técnica | 5 | 5% | 88% |
| 8 | Sistemas no conectados entre sí | 5 | 5% | 93% |
| 9 | Resistencia al uso de nuevas tecnologías | 5 | 5% | 97% |
| 10 | Competidores de precios bajos que no cumplen normas | 1 | 1% | 98% |
| 11 | Clientes que buscan largos plazos de financiamiento | 1 | 1% | 99% |
| 12 | Prospectos con acuerdos de largo plazo con la competencia | 1 | 1% | 100% |

CAPÍTULO V: DETERMINACION DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN

5.1. Planteamiento de alternativas de solución

Hoy en día los mercados son muy dinámicos y cada vez más globales, y requieren soluciones prácticas, simples y de rápida implementación para poder lograr resultados en el corto plazo, pero a la vez sostenibles en el tiempo o susceptibles de tener pequeños ajustes en su implementación.

Tomando en cuenta las consideraciones mencionadas es que se plantean alternativas de solución, las que podemos ver en la tabla 5.1



Tabla 5.1
Matriz causa - solución

| N° | Causas Raíz | Soluciones posibles |
|----|--|--|
| 1 | Ausencia de un mapeo de las oportunidades de mercado | Adquirir bases de datos de los proyectos vigentes en las ciudades más importantes de Colombia |
| 2 | No hay segmentación y priorización de clientes | Establecer metodología e implementar segmentación y priorización de clientes |
| 3 | Enfoque en indicadores históricos antes que en pipeline de proyectos | Determinar cuáles son los indicadores para dar seguimiento con un enfoque en oportunidades futuras |
| 4 | Demasiado tiempo invertido en preparación de visitas | Simplificar y/o automatizar actividades de preparación de visitas, y demás que no permiten tener un tiempo óptimo con los clientes |
| 5 | Elaboración manual de reportes de gestión comercial | Automatizar reportes de la gestión comercial con el uso de un CRM |
| 6 | Herramientas de medición obsoletas | Desarrollar <i>dashboards</i> de gestión integrados en <i>Power Bi</i> , en lugar de varios archivos en Excel |
| 7 | Personal que requiere capacitación técnica | Desplegar un plan de capacitación acorde a las brechas identificadas en cada asesor comercial |
| 8 | Sistemas no conectados entre sí | Integrar los sistemas relacionados a la gestión comercial |
| 9 | Resistencia al uso de nuevas tecnologías | Brindar capacitaciones con acompañamiento destacando las ventajas de utilizar nuevas herramientas |
| 10 | Competidores de precios bajos que no cumplen normas | No atender segmento donde la competencia que no cumple normas vende |
| 11 | Clientes que buscan largos plazos de financiamiento | Establecer políticas más flexibles para clientes estratégicos |
| 12 | Prospectos con acuerdos de largo plazo con la competencia | Establecer un cronograma para estar alertas a los vencimientos de los acuerdos de la competencia |

No es necesario realizar desarrollos complejos, si tomamos como referencia experiencias previas que fueron exitosas, sin embargo, es importante customizar cada alternativa a la realidad de cada país, mercado, cultura y desafíos propios.

5.2. Selección de alternativas de solución

5.2.1. Determinación y ponderación de criterios de evaluación de las alternativas

Para evaluar las alternativas, se ha elaborado una matriz de enfrentamiento que permite validar que alternativa de solución es la de mayor impacto en el corto plazo ante las causas ante el problema encontrado. Del mismo modo se encontró la oportunidad de unificar dos alternativas que se complementaban y potenciaban al considerarlas de manera conjunta. En ese sentido a cada alternativa se le asignó una letra para identificarla, dicha asignación se representa en la tabla 5.2, cabe mencionar que a las alternativas unificadas se les asignó la letra A.

Tabla 5.2
Asignación de letras a soluciones para evaluación

| Soluciones posibles | Letra Asignada |
|--|----------------|
| Adquirir bases de datos de los proyectos vigentes en las ciudades más importantes de Colombia | A |
| Establecer metodología e implementar segmentación y priorización de clientes | A |
| Determinar cuáles son los indicadores para dar seguimiento con un enfoque en oportunidades futuras | B |
| Simplificar y/o automatizar actividades de preparación de visitas, y demás que no permiten tener un tiempo óptimo con los clientes | C |
| Automatizar reportes de la gestión comercial con el uso de un CRM | D |
| Desarrollar dashboards de gestión integrados en Power Bi, en lugar de varios archivos en Excel | E |
| Desplegar un plan de capacitación acorde a las brechas identificadas en cada asesor comercial | F |
| Integrar los sistemas relacionados a la gestión comercial | G |
| Brindar capacitaciones con acompañamiento destacando las ventajas de utilizar nuevas herramientas | H |
| No atender segmento donde la competencia que no cumple normas vende | I |
| Establecer políticas más flexibles para clientes estratégicos | J |
| Establecer un cronograma para estar alertas a los vencimientos de los acuerdos de la competencia | K |

Luego de codificar las alternativas de solución con letras, se desarrolla la matriz de enfrentamiento para priorizar las mismas según impacto esperado. Los criterios para

determinar que alternativa es más importante se basó principalmente en el impacto económico, así como la sostenibilidad en el tiempo.

La velocidad de implementación o nivel de inversión no fueron relevantes en el análisis debido a que la mayoría de las alternativas requiere un bajo nivel de inversión y corto tiempo de implementación. Los resultados se muestran en la tabla 5.3

Tabla 5.3
Matriz de enfrentamiento de soluciones

| Solución | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | Ponderación | Ponderación % |
|----------|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------|---------------|
| A | | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 9 | 16% |
| B | 0 | | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 8 | 15% |
| C | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 10 | 18% |
| D | 0 | 0 | 0 | | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 11% |
| E | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 4 | 7% |
| F | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7 | 13% |
| G | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 4% |
| H | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | | 0 | 0 | 1 | 2 | 4% |
| I | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | | 0 | 0 | 3 | 5% |
| J | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | | 0 | 2 | 4% |
| K | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | | 2 | 4% |
| | Total | | | | | | | | | | | 55 | 100% |

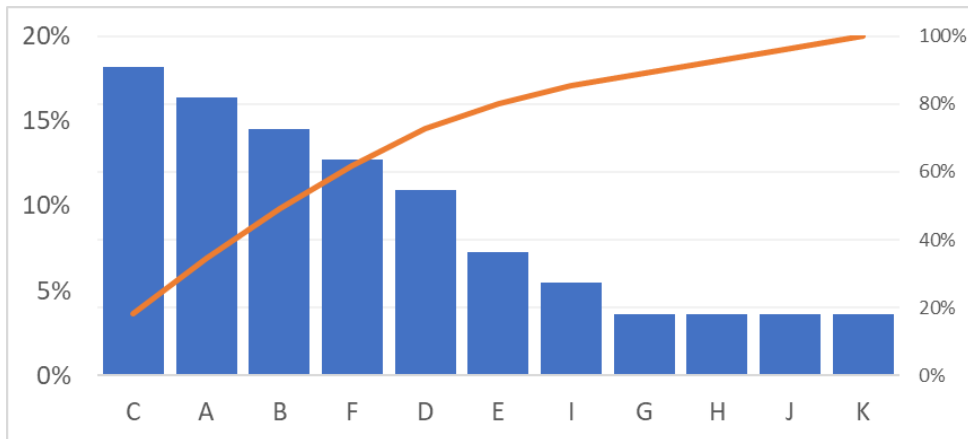
5.2.2. Evaluación cualitativa y/o cuantitativa de alternativas de solución

Para la evaluación se tomó como base la matriz de enfrentamiento desarrollado previamente, y según la ponderación obtenida se prioriza la ejecución de las alternativas de mayor importancia, asociado al impacto económico y sostenibilidad en el tiempo.

Como punto de partida la primera alternativa a desarrollar sería la de simplificación y automatización de actividades del equipo comercial, esta alternativa además permitiría administrar de manera adecuada la resistencia al cambio, aportando beneficios visibles en cuanto a simplificación de la labor comercial desde un inicio, lo

cual constituye la base de la implementación eficiente y sostenible de las otras alternativas. Para poder elegir las alternativas complementarias se construye un diagrama de Pareto que se muestra en la figura 5.1

Figura 5.1
Diagrama Pareto de las alternativas de solución



Las 6 alternativas de solución no son excluyentes, sino más bien se complementan entre sí, y requieren un minucioso trabajo de capacitación para su implementación, ya que implica un cambio en la forma actual de trabajar. Este plan de implementación debe asegurar la adopción de nuevas prácticas, inicialmente por los gerentes comerciales, para que sean ellos los portavoces y los responsables de fijar los nuevos conceptos en la mente de cada una de las personas de sus equipos.

5.2.3. Priorización y selección de soluciones

Luego de evaluar las principales alternativas de solución se decide priorizar según el peso ponderado que está directamente relacionado al impacto esperado, escogiendo todas las alternativas hasta lograr un 80%. Estas soluciones se muestran en la tabla 5.4

Tabla 5.4*Relación de alternativas de solución elegidas*

| Alternativa de solución | Letra |
|--|--------------|
| Simplificar y/o automatizar actividades de preparación de visitas, y demás que no permiten tener un tiempo óptimo con los clientes | C |
| Adquirir bases de datos de los proyectos vigentes en las ciudades más importantes de Colombia, priorización y segmentación | A |
| Determinar cuáles son los indicadores clave para dar seguimiento con un enfoque en oportunidades futuras | B |
| Desplegar un plan de capacitación acorde a las brechas identificadas en cada asesor comercial | F |
| Automatizar reportes de la gestión comercial con el uso de un CRM | D |
| Desarrollar <i>dashboards</i> de gestión integrados en <i>Power Bi</i> , en lugar de varios archivos en Excel | E |

Las 6 alternativas de solución seleccionadas se desarrollarán para lograr los objetivos planteados en el proyecto.

CAPÍTULO VI: DESARROLLO, PLANIFICACIÓN Y RESULTADOS ESPERADOS DE LA SOLUCIÓN

6.1. Ingeniería de la solución

Se han elegido las alternativas de solución que impacten directamente en el objetivo principal definido, con un alcance principalmente en el área comercial y mercadeo del Grupo 1, además del área de tecnologías de información que permite la automatización de procesos para liberar tiempos operativos a la fuerza de ventas.

6.1.1. Simplificar y automatizar actividades

Un elemento clave que permite elevar la eficiencia de la fuerza de ventas es alcanzar un nivel de distribución de tiempo cercano al benchmarking, en el que debería dedicarles un tiempo de visitas a clientes de 60% en lugar del 36% que se mantenía el 2018.

Para llegar a cuantificar las oportunidades se llevaron a cabo entrevistas al 100% de los asesores comerciales, así como a los gerentes comerciales, a la vez que se realizaron validaciones con otras áreas como mercadeo, servicio al cliente y logística. El propósito de este diagnóstico fue no sólo conocer la posición inicial en un esfuerzo de homologar las actividades en grupos, identificar oportunidades de mejora que puedan resolverse de manera práctica y rápida con herramientas ya disponibles que requerirían ajustes menores o personalizaciones según la realidad organizacional y de mercado.

El enfoque es simplificar todas las actividades que no son visitas a clientes, siendo la visita a clientes, el motor de crecimiento en ventas y por ende de participación de mercado.

En la tabla 6.1 se pueden ver las actividades complementarias a las visitas de clientes, en la mayoría de los casos con posibilidades de ser simplificadas mediante la implementación de herramientas disponibles en la región.

Tabla 6.1*Actividades en la agenda de los asesores comerciales*

| Grupo de actividades | Detalle |
|-----------------------------------|---|
| Preparación de visitas | Actualización de información del cliente, preferencias, potencial de compra, estado de cuentas Documentación de compras anteriores y negociaciones en curso. Actualización de oferta de portafolio personalizada. Preparación especial para nuevos prospectos. |
| Actividades de apoyo al cliente | Recepción y resolución de quejas y reclamos de producto y servicio. Atención de consultas de clientes (excluyendo las que se resuelven en visitas). Elaboración de diseños y presupuestos. Coordinación de actividades promocionales. |
| Temas administrativos y reuniones | Desarrollo de proyectos internos. Llenado de reportes de visitas. Planificación de visitas. Planificación de demanda. Coordinación de solicitudes financieras. Reuniones de desempeño con supervisores. Otros temas administrativos generales. |
| Viajes | Desplazamientos hacia y desde las diferentes locaciones del cliente. |
| Visitas a clientes | Visitas cara a cara con clientes. |

Para la simplificación de las actividades indicadas en la tabla anterior se puede hacer uso de herramientas tecnológicas y metodología disponibles factibles de ser personalizadas e implementadas en un corto plazo, siendo consideradas habilitadores de tiempo, estas herramientas son:

- Grupo 1 On Line
- CRM Replsly
- Módulo de Zquejas en SAP

a) Grupo 1 On Line

Se trata de una plataforma en línea, desarrollada a medida en la región, integrada con SAP, que permite realizar consultas simples y amigables relacionadas al manejo de cotizaciones, pedidos, inventarios, estados de reclamos, entre otros.

Del mismo modo el Grupo 1 On Line permite acceder a un catálogo de productos con una vista estándar e información resumida de las características, usos y beneficios de los productos. En la figura 6.1 se presenta la carátula del catálogo disponible.

Figura 6.1

Catálogo virtual personalizable en el Grupo 1 Online



Nota: Catálogo en línea, personalizable, Grupo 1 On Line 2019

El desarrollo de esta plataforma personalizada ha tomado aproximadamente 1 año con una propuesta regional y la personalización tomaría menos de 2 meses, además de que se requeriría un entrenamiento a la fuerza de ventas para el máximo aprovechamiento de la herramienta.

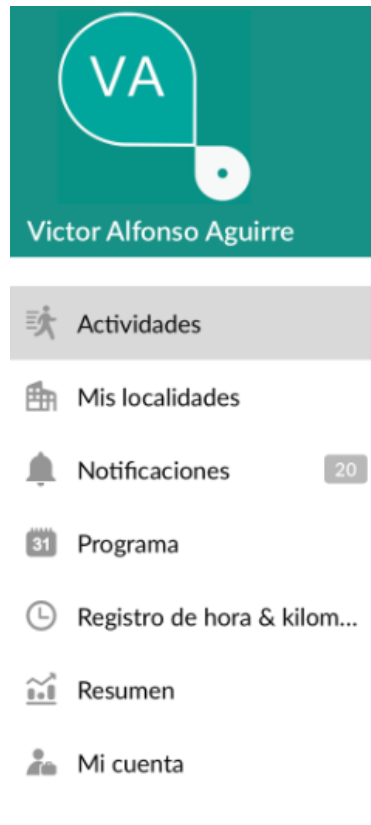
b) CRM Repsly

Plataforma que permite administrar el relacionamiento con los clientes, funciona como aplicación móvil además de tener una vista para desktop, requiere de una conexión a internet y toma datos del GPS del celular para las geolocalizaciones, esta herramienta ha sido previamente implementada en otros países como Chile, Perú y Costa Rica.

En la figura 6.2 se puede apreciar la vista en el aplicativo móvil con el menú de opciones generales de la herramienta

Figura 6.2

Vista general de opciones para asesor comercial – Repsly



Nota: Vista Móvil CRM Repsly, Versión 2019

Sección Actividades: Sirve para registrar todos los objetivos y eventos realizados en una visita al cliente, pudiendo ser personalizadas y definidas por los gerentes comerciales.

Sección Mis Localidades: Permite guardar y acceder a información de los proyectos (cuentas), como nombres de contacto, cargo, direcciones, potencial de negocio, entre otros.

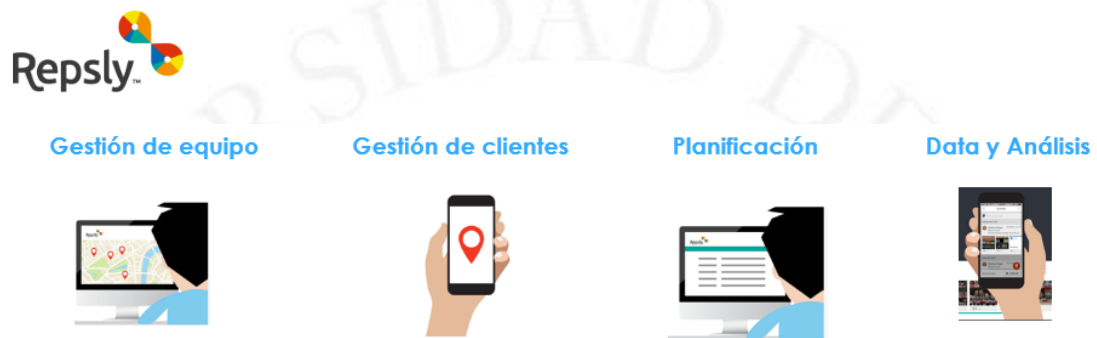
Sección Notificaciones: permite interactuar con otros asesores o con sus supervisores, atendiendo consultas, mediante esta sección se pueden realizar levantamiento de información de mercado relevante en corto tiempo, que permite la toma de decisiones gerenciales para el establecimiento de precios o definición de promociones.

Sección Registro de hora y kilómetros recorridos: brinda visibilidad al asesor como al gerente comercial del tiempo de reuniones efectivas con clientes, así como las rutas seguidas y la distancia recorrida en cada día laboral.

Sección resumen: permite que el asesor conozca el resultado de cumplimiento de la agenda comercial, es decir el nivel de cumplimiento de visitas versus la planeación acordada con los gerentes.

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente en el menú de opciones básicas de Repsly se puede determinar que las principales actividades que se cubren con Repsly se pueden ver en la figura 6.3

Figura 6.3
CRM para gestión de clientes – proyectos



Nota: Documentos de capacitación Repsly, Versión 2019

Gestión de Equipo: A través de Repsly se puede monitorear la agenda del equipo, a la vez que se puede interactuar con el mismo para algún levantamiento de información específico o para el llenado de formularios que permitan obtener información del mercado en tiempo real.

Gestión de Clientes: Los clientes son categorizados con diferentes criterios de segmentación, y son asignados al asesor comercial o especialista correspondiente, a la vez que se mantiene actualizada información relevante y oportuna para el cierre de negocios.

Planificación: Los gerentes comerciales además de tener una versión de la herramienta para el celular cuentan con una vista de administrador en la cual pueden de manera muy simple y amigable organizar la agenda de los asesores tomando en cuenta la segmentación y las frecuencias de visita establecidas por cada cliente.

Data y análisis de información: La herramienta permite llevar registros de tiempos de desplazamiento, rutas seguidas y tiempos efectivos con el cliente, simplificando el

proceso de elaboración de reportes de visitas o inclusive la rendición de gastos de viaje en los casos que corresponda.

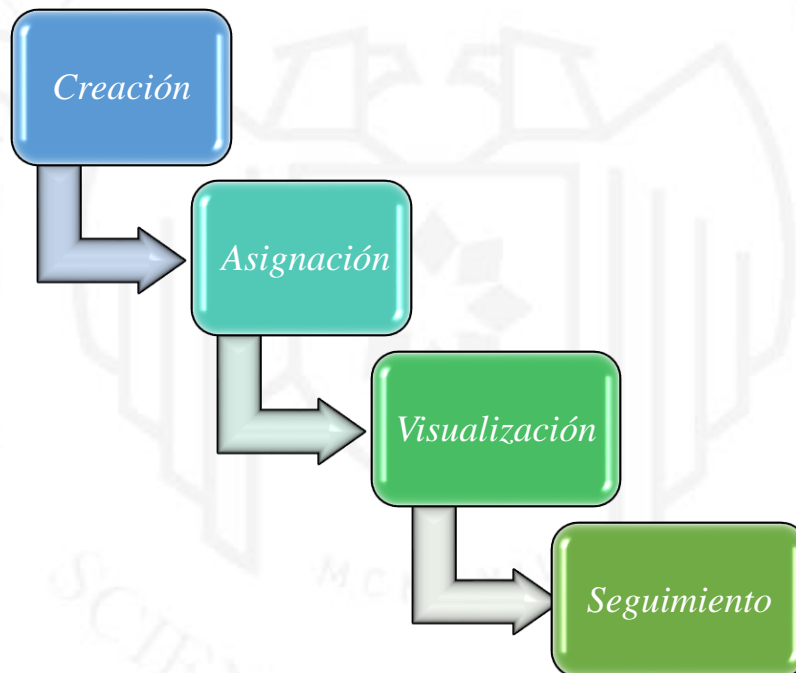
c) **Zquejas en SAP**

Dentro de las actividades de apoyo al cliente, las que demandan mayor dedicación por parte de los asesores comerciales son las relacionadas a la recepción, coordinación resolución y seguimiento de quejas y reclamos del cliente.

En este caso la mejora está relacionada más bien a un refuerzo de reasignación de las funciones al área correspondiente (servicio al cliente) pero a la vez a la habilitación y promoción del uso del módulo de gestión de quejas en SAP, y tiene principalmente las actividades que se muestran en la figura 6.4.

Figura 6.4

Pasos para desarrollar en el módulo de SAP – Zquejas



Nota: Documentos de capacitación CommEx Versión 2019/ Para ver detalles del SAP ver anexo 4

Además de la liberación de tiempo para el asesor comercial, éste tiene una mejor visibilidad de los estatus de los reclamos elevando la percepción de la calidad del servicio, a la vez que el Grupo 1 internamente puede llevar un registro consolidado de los casos y establecer planes de mejoramiento continuo.

6.1.2. Mapeo de mercado, valorización y priorización

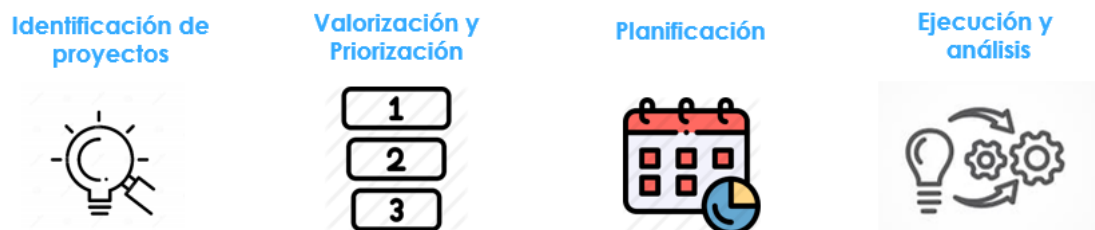
Al iniciar el proyecto, no existía un proceso para la obtención de oportunidades de mercado, cada asesor comercial tenía una cartera de clientes asignada y tenía una cuota de ventas asignada en función a resultados históricos, si bien es cierto se manejaba un repositorio compartido de los proyectos que se gestionaban para poder generar una proyección de los resultados de ventas, no se había realizado el esfuerzo de mapear una mayor cantidad de proyectos y sistematizarlos en una agenda comercial.

El componente de información relevante y oportuna de mercado permite elevar la eficacia de la fuerza de venta, y esto es posible si se tiene información completa del mercado, pero además si se utilizan los criterios adecuados para segmentar y finalmente priorizar la atención de un grupo de clientes-proyectos.

Las actividades relacionadas al uso de las bases a adquirir se presentan en la figura 6.5 donde no solo se considera la identificación de mercado sino los próximos pasos para utilizarla esa información de manera eficiente

Figura 6.5

Actividades para desarrollar a partir del mapeo de mercado



Nota: Documentos de capacitación CommEx Versión 2019

6.1.3. Identificación de proyectos

En Colombia existe la Cámara Colombiana de la Construcción, y a través del programa coordinada urbana se propone adquirir una base de datos detallada de proyectos activos en el área de influencia del Grupo 1, es decir donde posee un almacén y fuerza de ventas permanente como se puede ver en la Figura 6.6 siendo: Cundinamarca (Bogotá), Valle del Cauca (Cali), Antioquia (Medellín) y Atlántico (Barranquilla)

Figura 6.6

Alcance del mapeo de mercado con bases de datos de Camacol



Nota: Documentos de capacitación CommEx Versión 2019

La base para adquirir contaba con un registro de 1480 proyectos, cifra que duplicaba la visibilidad que se tenía de la demanda, además de poder conocer el tipo de vivienda, como se puede ver en la tabla 6.2 y otras características muy relevantes para diseñar la oferta y la estrategia comercial.

Tabla 6.2

Cantidad de proyectos por tipo de uso en base de datos de Camacol

| Tipo de Uso | Nro. de proyectos |
|-----------------------------------|-------------------|
| Apartamento | 900 |
| Casa | 200 |
| Comercial | 180 |
| Otro (almacenes, hospitales, etc) | 200 |
| Total | 1480 |

Nota: Resumen de base de datos coordinada urbana Camacol, Versión 2019

En la tabla 6.3 se presenta la relación de las principales variables que se obtienen en la base de datos:

Tabla 6.3*Variables obtenidas en la base de datos Camacol*

| Variables | Datos |
|------------------|--|
| Generales | Código, nombre |
| Ubicación | Zona, ciudad, ubicación con georreferenciación |
| Tipo de Uso | (Apartamento, casa etc.) |
| Constructora | Contacto, dirección, código tributario |
| Tipo de vivienda | De interés social o no |
| De construcción | Área, número de pisos, Nro. de etapas |
| Estado | Diseño, obra gris, en construcción, cancelado, terminado |

Nota: Base de datos coordenada urbana Camacol, Versión 2019**6.1.4. Valorización y priorización**

Para la valorización de la oportunidad de venta por cada proyecto se tomó en cuenta el área a construir, el costo de construir por metro cuadrado, en general, así como la distribución de costos disponible en El Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE- como se puede ver en la tabla 6.4

Tabla 6.4*Distribución porcentual de costos de construcción*

| Grupo de costos | Peso (%) |
|------------------------|-----------------|
| Mano de obra | 28 |
| Materiales | 66 |
| Maquinaria y equipo | 6 |
| Total | 100 |

Nota: Estadísticas DANE, 2018

Mediante una aproximación con el equipo técnico del Grupo 1 se estimó que el costo de las instalaciones hidráulicas y sanitarias (productos que el Grupo 1 puede ofrecer) asciende al 5% del costo de los materiales. Con estas definiciones se llegó a una valorización de cada proyecto, por tipo de uso, e inclusive por nivel socioeconómico.

En la tabla 6.5 se puede ver el resumen de la valorización por tipo de uso, es decir el monto que se podría vender en proyectos activos, en el caso de los proyectos de mayor envergadura podrían tener un tiempo de ejecución de hasta 5 años entre todas sus etapas.

Tabla 6.5*Valorización de la oportunidad de venta por tipo de uso*

| Tipo de Uso | Valor MM USD |
|------------------------------------|---------------------|
| Apartamento | 237 |
| Casa | 39 |
| Comercial | 36 |
| Otro (almacenes, hospitales, etc.) | 20 |
| Total | 332 |

Nota: Análisis CommEx basado en datos Camacol, Versión 2019

Para la segmentación o definición de priorización de los proyectos se tomó en cuenta el marco metodológico que propone la consultora McKinsey en la que se establecen variables para el análisis:

- Capacidad para ganar o adjudicarse un proyecto
- Valor estratégico del proyecto

Estas variables se presentan en la figura 6.7, y permiten identificar 4 cuadrantes de priorización:

a) Cuadrante 1 – Proyectos a ganar

Aquellos proyectos con más alta probabilidad de ganar y de mayor valor estratégico, deberían tener todo el enfoque y recursos asignados a los mismos.

b) Cuadrante 2 – Difícil, pero de gran oportunidad

Aquí se clasifican los proyectos de alto valor estratégico, pero necesitaran mayor esfuerzo para poder ser adjudicados, en la medida que haya muchos proyectos en esta clasificación implicaría una revisión en las fortalezas y la propuesta de valor del Grupo 1 .

c) Cuadrante 3 – Ir si es que se puede

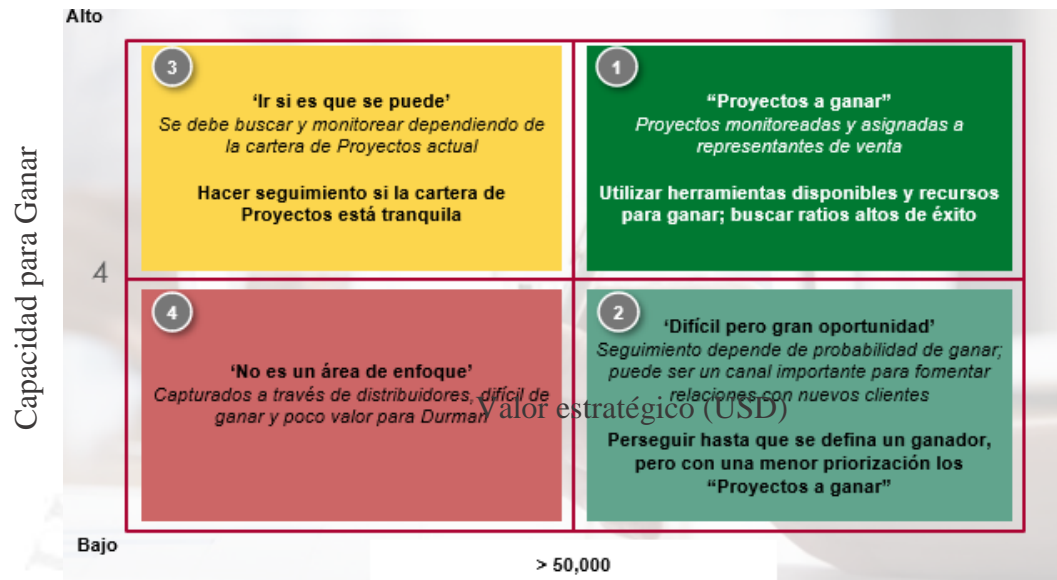
En esta clasificación encontramos proyectos de baja contribución y de facilidad de adjudicación, al ser de baja complejidad deberían atenderse luego de programar una agenda de trabajo con los proyectos de cuadrante 1 y 2, de no ser posible atenderlos con el equipo comercial, estos proyectos deberían ser derivados a un distribuidor.

d) Cuadrante 4 – No es un área de enfoque

En este cuadrante se encuentran proyectos difíciles de ganar y de baja contribución para la empresa, por ende, deberían de entregarse a distribuidores que puedan

adjudicárselos más fácilmente y sean de montos relevantes por su tamaño de negocio.

Figura 6.7
Matriz de Priorización de proyectos



Nota: Playbook Compañía Internacional – en colaboración con McKinsey & Co, Versión 2019

Para asignar puntajes y poder clasificar a los proyectos en cuanto a capacidad para ganar se establecieron criterios con determinados puntajes, los mismos que se pueden observar en la tabla 6.6, estos criterios son los que se identificaron con mayor correlación para casos exitosos de cierre de negocios anteriores, en consenso con los gerentes comerciales y el gerente general.

Tabla 6.6*Criteria para clasificar los proyectos en cuanto a capacidad para ganar*

| criterio | criterio | Puntaje |
|--------------------------------|--|---------|
| Ubicación | Ciudades donde el Grupo 1 tiene promesa de entrega en 24 horas | 2 |
| | Ciudades donde el Grupo 1 puede entregar entre 24 y 72 horas | 1 |
| | Ciudades donde el Grupo 1 entregaría después de 72 horas | 0 |
| Nro. de pisos | Proyectos con más de 10 pisos | 2 |
| | Proyectos entre 4 y 10 pisos | 1 |
| | Proyectos de menos de 10 pisos | 0 |
| Relacionamiento con el cliente | Alto | 2 |
| | Medio | 1 |
| | Bajo | 0 |

Para lograr los objetivos planteados es clave desarrollar un buen ejercicio de priorización, pero también asignar los proyectos de manera oportuna y desarrollar un plan de abordaje para concretar los nuevos negocios identificados, en ese sentido, inclusive los proyectos de cuadrante 1 deben ser atendidos primero según el valor estratégico.

Con una constante actualización de la base y una gestión comercial simplificada y automatizada se podrá elevar la ratio de conversión y elevar las capacidades y fortalezas de la empresa, para esto es necesario asignar un responsable de actualización permanente de las bases recibidas, asignación de proyectos entre asesores y el monitoreo en el CRM mencionado anteriormente.

e) Planificación, Ejecución y Análisis

Como se presentarán en las siguientes secciones, con la información obtenida de proyectos en la base de datos, y priorizada según los criterios definidos, se pueden revisar la asignación de un portafolio de proyectos a cada asesor comercial, esta actividad se puede realizar en el CRM permitiendo una integración de datos para el desarrollo de reportes de gestión integrados.

6.1.5. Indicadores clave

Los indicadores clave no sólo deberían ser los de resultados totales como venta, margen, días de inventario, sino además se sugiere incorporar indicadores de gestión y eficiencia.

- Monto en negociación para proyectos en cuadrante 1 y 2
- Ratio de conversión de cierre de negocios vs total negocios
- Cumplimiento del plan de visitas
- Objetivos de crecimiento detallados a nivel producto - cliente
- Introducción de nuevas líneas de producto
- Incorporación de nuevos clientes

Estos indicadores deben ser revisados permanentemente en una metodología de cascada, donde cada asesor analiza el detalle con el gerente comercial, el gerente comercial con el gerente general, y el gerente general al director de la región. En el último caso con una vista más ejecutiva.

6.1.6. Capacitación al equipo comercial

Para desarrollar un plan de capacitación se realizó una evaluación en 6 dimensiones, esta evaluación se hizo a todo el equipo comercial y de mercadeo, siendo estas:

- Visión empresarial y enfoque en cliente
- Gestión de relaciones, centrarse en el cliente
- Desarrollo empresarial, evaluación de las necesidades del cliente
- Gestión del Valor, venta y negociación de valor
- Colaboración
- Conocimiento técnico y know how

Estas dimensiones se califican con una metodología que minimiza subjetividad, al brindar ejemplos concretos para asignar un puntaje que se asigna en una escala que va desde 1.5 a 5 puntos, siendo 3 puntos el mínimo acordado para un perfil comercial.

Los resultados de la evaluación se observan en la figura 6.8, donde se hace evidente una necesidad de capacitación en gestión del valor y desarrollo empresarial.

Figura 6.8

Resultados de la evaluación de competencias del equipo comercial



Nota: Documentos internos Recursos Humanos Grupo 1 Colombia, Versión 2019

Para poder darles vida a los indicadores presentados en la sección anterior, así como para establecer niveles de servicio adecuados, es que se presenta una metodología que se llama “Plan de cuentas”, la cual podemos ver en la figura 6.9.

El plan de cuentas permite conocer de manera estructurada y metódica las necesidades del cliente y como desarrollar propuestas de valor personalizadas, cubriendo ampliamente los puntos débiles de la evaluación. Es un proceso cíclico en el que se integra la visión de proyectos dentro de una visión de cuentas o clientes para aquellas cuentas definidas como estratégicas, a las cuales se debe conocer en mayor profundidad.

En paralelo también se debe realizar entrenamientos y capacitaciones en el uso del CRM, y de las otras herramientas habilitadoras de tiempo como son el Grupo 1 On Line, el módulo de Zquejas, entre otros.

Figura 6.9
Proceso para la elaboración de planes de cuenta



Nota: Playbook Compañía Internacional – en colaboración con McKinsey & Co, Versión 2019

Es clave, como veremos más adelante el acompañamiento de los líderes comerciales para mantener este cambio en la forma de gestionar clientes - proyectos

Una mejora en procesos, se hace más sólida si aseguramos un nivel de competencias adecuado en todo el equipo, de esta manera los cambios en la gestión comercial serán sostenibles.

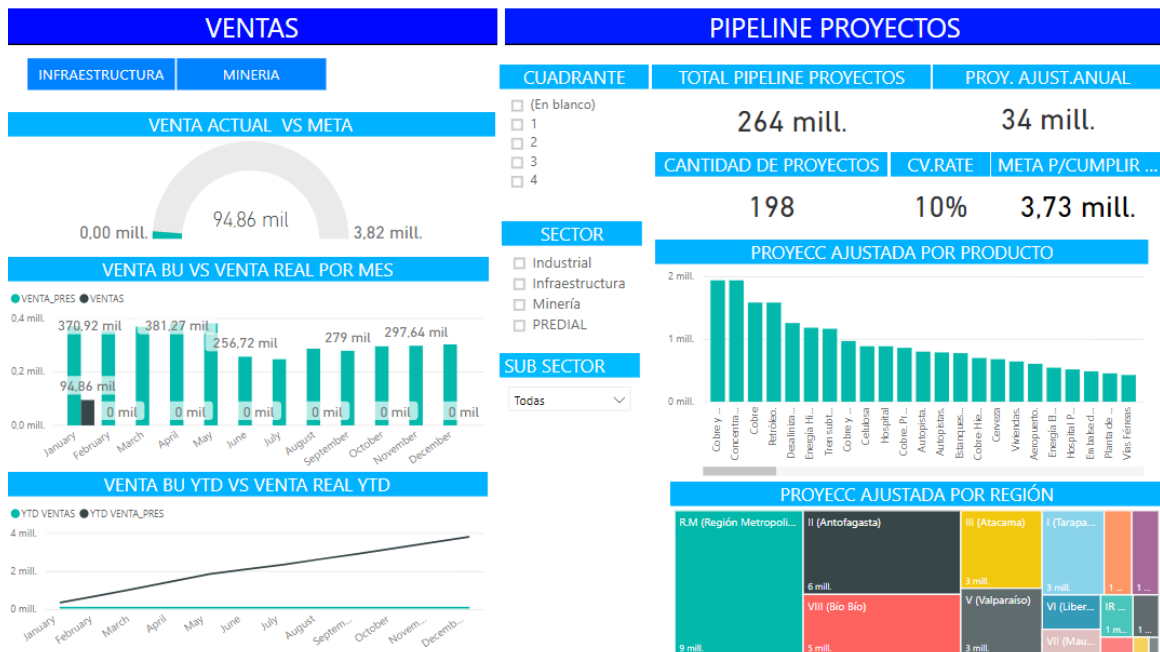
6.1.7. Dashboards e integración con el CRM

La alternativa de contar con dashboards integrados, permite estandarizar la forma de presentar avances, a la vez que genera eficiencias al momento de actualizar información de ventas, así como consolidar los diferentes resultados por asesor para que los gerentes comerciales lo expongan al gerente general.

A manera de ejemplo se presenta un *dashboard* en la figura 6.10 donde se incorporan alguno de los indicadores planteados en la sección 6.1.3.

Los diferentes reportes simplificados e integrados sólo cobran valor si se establecen rutinas de seguimiento y un plan de acción, por eso se hace necesario el establecimiento de espacios de conversación donde los indicadores se discutan en cascada, desde el asesor comercial, hasta el vicepresidente comercial regional.

Figura 6.10
Esquema del Tablero de gestión comercial



Nota: Playbook Compañía Internacional – en colaboración con McKinsey & Co, Versión 2019

6.2. Plan de implementación de la solución

Como se ha mencionado anteriormente las soluciones se irán implementando de manera integral con importantes esfuerzos en capacitación, donde se presentan metodología, herramientas, indicadores. Las soluciones planteadas, en general son soluciones prácticas, simples y de rápida implementación esperando lograr resultados en el corto plazo, pero a la vez se espera que sean sostenibles en el tiempo.

En una primera etapa se requerirá mucho acompañamiento a los responsables comerciales del Grupo 1 Colombia para que paulatinamente puedan hacerse dueños de los nuevos procesos.

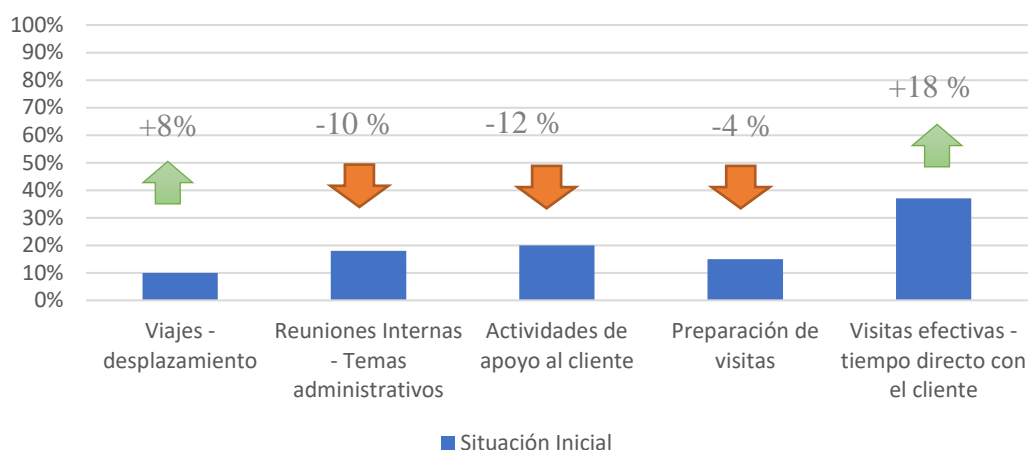
6.2.1. Objetivos y metas

a) Incrementando el tiempo con los clientes

Con las alternativas mencionadas anteriormente se espera aumentar el tiempo de visitas a clientes de un 36% a un 54% (un 18% más del tiempo del asesor) como se observa en la figura 6.11

Figura 6.11

Nueva distribución de tiempos esperada en las actividades del equipo comercial



En la tabla 6.7 se muestran las actividades específicas a ser optimizadas con las respectivas herramientas o metodologías.

Tabla 6.7

Relación de actividades simplificadas, automatizadas, y reemplazadas

| Actividad | Antes | Después | Impacto |
|--|--|---|---------|
| Preparación de visitas | | | |
| Emisión de estados de cuenta | Esperaba reportes semanales | Se brinda acceso para que el asesor lo autogenera en el Grupo 1 On Line (DOL) | |
| Generación de estatus de pedidos | Solicitaba reportes al asistente comercial | Se brinda acceso para que el asesor lo autogenera en DOL | 4% |
| Configuración de catálogo | En físico, pudiendo estar incompleto | Opción de generar catálogo en línea en DOL | |
| Elaboración de cotizaciones | Plantilla en Excel | Plataforma en línea para elaborar cotizaciones en DOL | |
| Actividades de apoyo al cliente | | | |
| Recepción de quejas y reclamos | El asesor recibe quejas y reclamos de clientes | Se habilita módulo de Zquejas, asignando un responsable en servicio al cliente. | |
| Seguimiento al estado de las quejas | El asesor da seguimiento al estado de las quejas con permanente interacción con el cliente | Se tiene visibilidad del estado y se pueden escalar los casos críticos, además de realizar mejoras que reduzcan las quejas | 12% |
| Reuniones Internas | | | |
| Revisión de reporte de visitas | Elaboración de reportes de visitas manual | Generación automática de reportes mediante el uso del CRM Replsly Nuevo esquema de reuniones con enfoque en ventas futuras | 10% |

En los 3 grupos de actividades se logra mejorar la eficiencia de la gestión comercial, siendo la de mayor impacto la de actividades de apoyo al cliente, debido a que se traslada gran parte de esa responsabilidad a los que pueden administrarla mejor.

Con esta mejora en la eficiencia, se puede incrementar el volumen de ventas con el mismo tamaño del equipo comercial, esto se complementará con el enfoque en proyectos con más probabilidades de ganar.

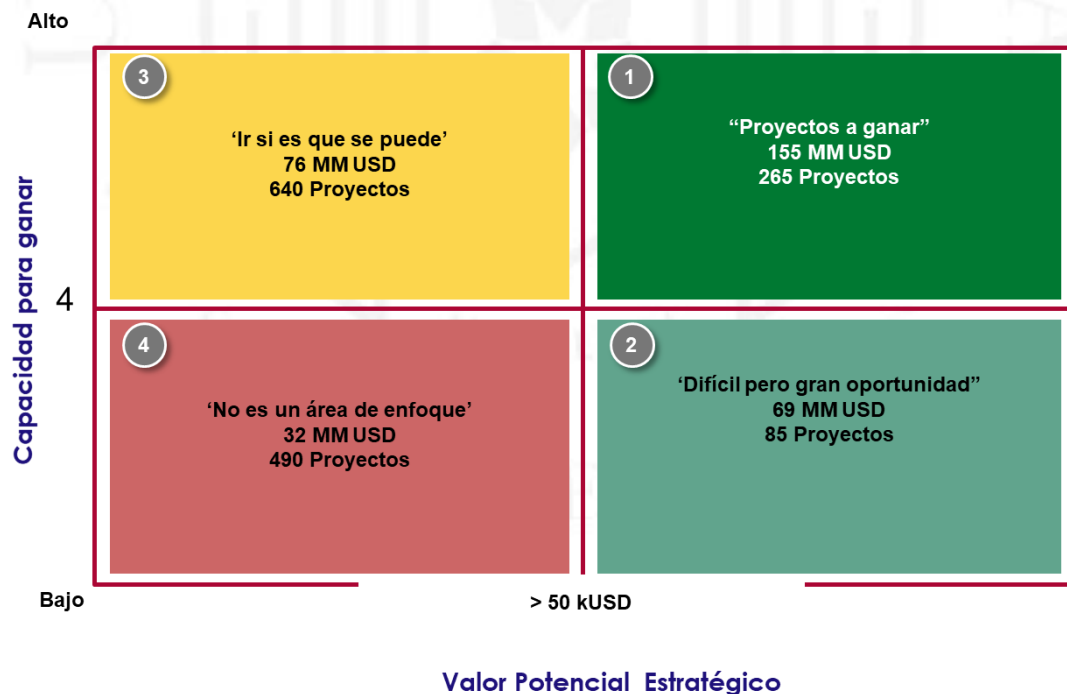
b) Aumentando las ventas con negocios con más probabilidades de ganar

Una reasignación de la cartera incluyendo un portafolio de proyectos con mayores posibilidades de concretar negocios, y que estos negocios sean los más rentables permite elevar la eficacia de la fuerza de ventas.

En la figura 6.12 se puede observar el tamaño de la oportunidad de mercado identificada con las bases de datos ya valorizadas y priorizadas en cuadrantes, es importante tener en cuenta que los proyectos activos, sobre todo los de mayor envergadura tienen varias etapas y podrían concretarse hasta en 5 años.

Figura 6.12

Clasificación de proyectos según criterios de priorización definidos



Con esta información se puede construir un “pipeline” de proyectos con mucha mayor información que tenga objetivos detallados con horizontes de tiempo. En resumen,

para el 2019 se espera una cifra conservadora de 2.5 MM USD de venta incremental, con el mismo tamaño del equipo comercial, tomando en consideración que es un año de capacitación de nuevas metodologías, herramientas, e implementación en general de una nueva forma de trabajar.

6.2.2. Presupuesto general requerido para la ejecución de la solución

Para la implementación del proyecto es necesario invertir inicialmente en la configuración o personalización de los sistemas como el Grupo 1 On Line, o Replsly, así como una secuencia de capacitaciones o talleres de entrenamiento, (principalmente materiales e impresiones), por otro lado como gastos recurrentes se tienen en gastos de planilla un responsable que pueda dar mantenimiento y actualización a las nuevas herramientas y metodologías, la licencia del CRM y la adquisición de las bases de datos de proyectos, que tienen una actualización trimestral, como se puede ver en la tabla 6.8

Tabla 6.8

Presupuesto requerido para la implementación del proyecto

| Descripción | Frecuencia de pago | Monto USD/Año |
|----------------------------------|--------------------|------------------|
| CRM Resply Licencias | Mensual | 5 400 |
| Base de datos Camacol | Trimestral | 2 400 |
| Administrador comercial | Mensual | 14 000 |
| Capacitaciones | Una sola vez | 8 000 |
| Personalizaciones a herramientas | Una sola vez | 7 000 |
| Total, USD- Año | | 36 800 |

Montos no incluyen impuestos

6.2.3. Actividades y cronograma de implementación de la solución

El periodo de implementación comprende aproximadamente 5 meses que inicia con un diagnóstico y estimación de las oportunidades de crecimiento, así como la definición de objetivos específicos, el equipo regional de Excelencia Comercial o CommEx y los gerentes comerciales y gerente general son los responsables del proyecto.

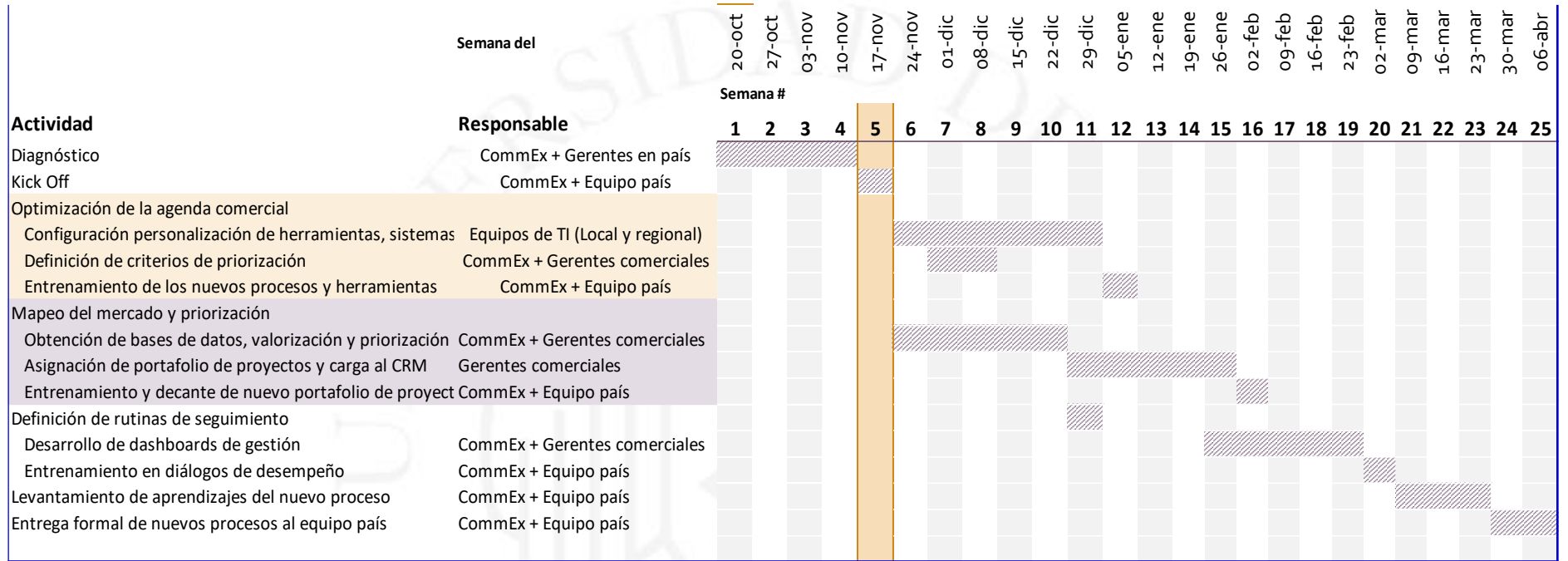
Luego del lanzamiento o *Kick Off* se conforman equipos y se inician las actividades que requieran inversión como la adquisición de licencias del CRM Replsly o la adquisición de las bases de datos para tener información completa de mercado.

En el Gantt se presentan hitos de entrenamiento, donde no sólo se entrega material didáctico, sino se asignan nuevas responsabilidades asociadas a la nueva forma de trabajar, son los gerentes comerciales quienes van tomando el liderazgo de los nuevos procesos y del decante de las nuevas definiciones, en la figura 6.13 se puede ver el cronograma de implementación.



Figura 6.13

Cronograma de implementación



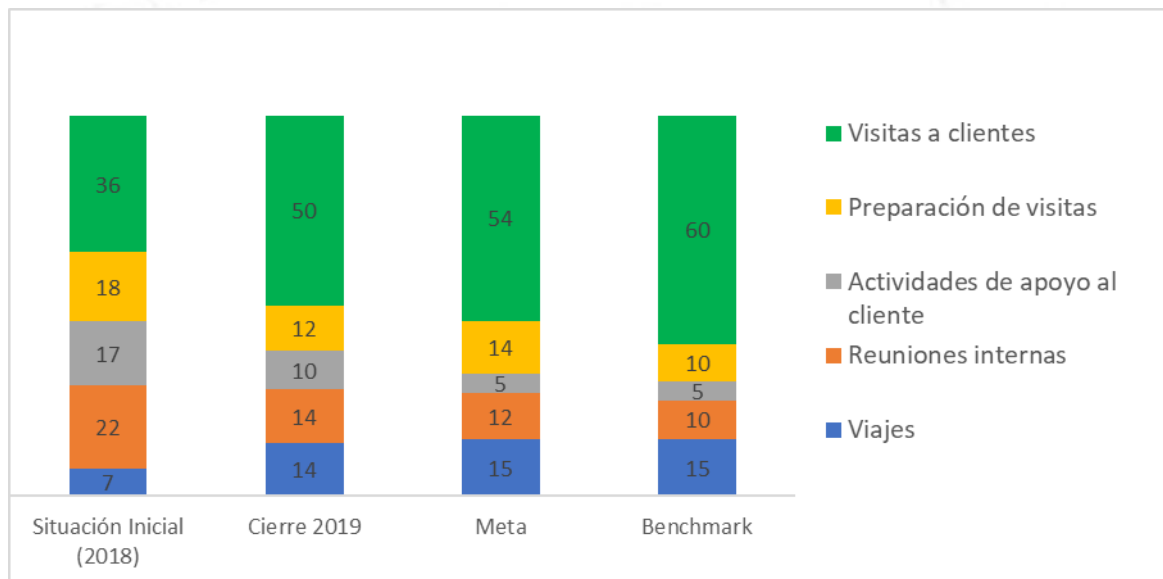
6.3. Evaluación Cuantitativa (Indicadores) y económica financiera de la solución.

El objetivo de incrementar las ventas en 2.5 MM USD se sobrepasó al cierre de 2019 alcanzando la participación de mercado definida como objetivo, y el margen promedio de la venta incremental fue superior al obtenido en 2018.

Para lograr el objetivo principal se fueron avanzando en el cumplimiento de los otros objetivos planteados, como es el de optimización de la agenda comercial, liberando tiempos para que el asesor comercial pudiera estar más tiempo cara a cara con el cliente.

Como se puede apreciar en la figura 6.14, se mejoró notablemente el tiempo de visitas a clientes, aunque no se haya alcanzado la meta, sienta las bases para un crecimiento sostenido y rentable.

Figura 6.14
Resultados de mejora en la agenda comercial

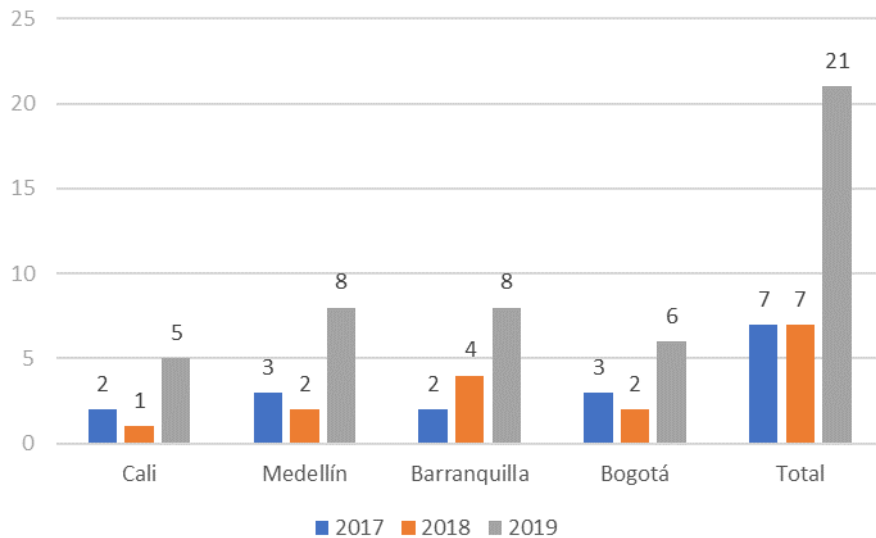


En el caso de tiempo de preparación de visitas se logró conseguir un resultado que superó la expectativa de la meta propuesta y se debió a la participación de los gerentes comerciales y los diálogos de desempeño, sumado a la buena adopción de las herramientas desarrolladas.

El nuevo enfoque de priorización por cuadrantes permitió el ingreso de 21 nuevos clientes con gran potencial como se puede ver en la figura 6.15, versus la tercera parte clientes nuevos por año que se tenían antes del proyecto. Estas nuevas cuentas aportaron aproximadamente 1.2 MM USD en venta, en menos de un año del cambio de enfoque.

Figura 6.15

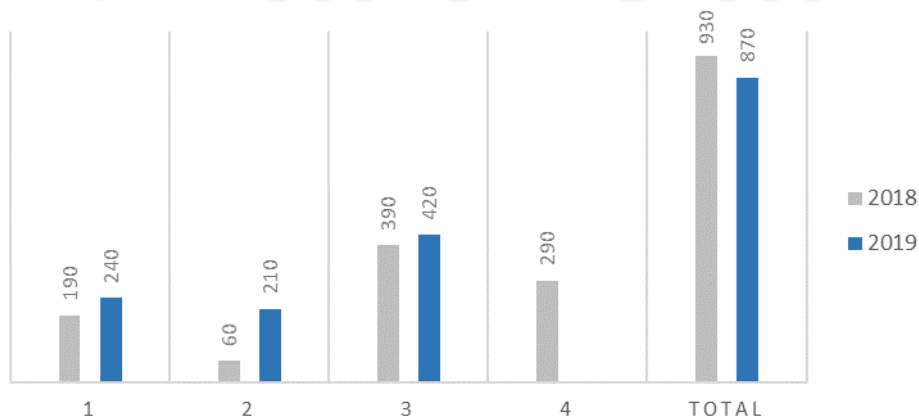
Resumen de nuevas cuentas obtenidas el 1er año del proyecto



El nuevo enfoque de priorización y enfoque permitió brindar una mejor atención a los clientes con proyectos priorizados en cuadrante 1 y 2, los cuales también aumentaron al tener una mejor visibilidad de mercado, como se puede ver en la figura 6.16, del mismo modo los más de 300 proyectos clasificados en cuadrante 4 pasaron a ser atendidos por distribuidores del Grupo 1 .

Figura 6.16

Nro. de proyectos atendidos directamente según cuadrante de priorización

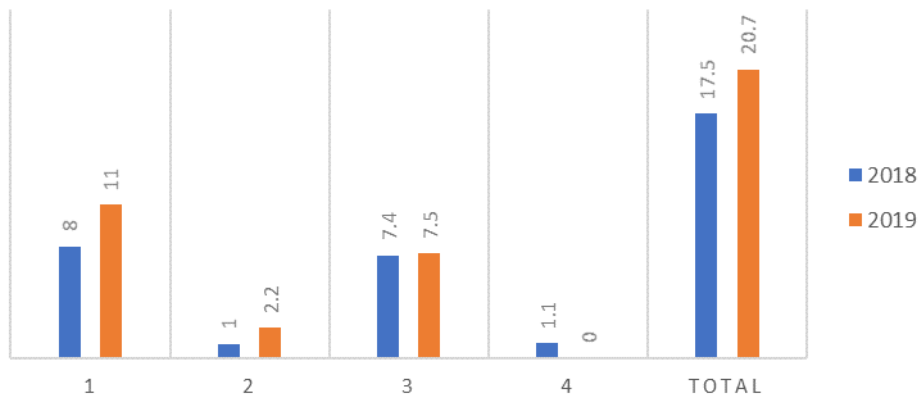


La venta incremental vino de ampliar el volumen de facturación con los clientes ya conocidos, tener acceso a información de todos los proyectos vigentes, así como una expectativa de mayor consumo de líneas especializadas. Esto se puede ver en la figura 6.17 en los resultados de venta por cuadrante, según la clasificación propuesta en el

proyecto, donde los cuadrantes definidos como prioritarios (1 y 2) son los que tienen mayor margen de contribución.

Figura 6.17

Resultados de Ventas 2018 (Millones de dólares)



Adicionalmente a los resultados mencionados, con información anticipada del estado de los proyectos, podía trabajar en una oferta más sólida que aumente las posibilidades de cerrar negocios futuros, para aquellos proyectos que se encontraban en etapa de diseño, debido a que se podrían especificar con las líneas especializadas que ofrece el Grupo 1 reemplazando a productos sustitutos, como es el caso de tuberías de cobre.

Finalmente, con un incremento de ventas de 3.2 MM USD, se logra una participación de mercado del 17% versus un 14% antes del proyecto, y con las bases sólidas para seguir creciendo en los próximos años, y con menos de 40k USD de inversión inicial y un gasto recurrente inferior a los 40k USD/año.

CONCLUSIONES

- Con la utilización de herramientas de ingeniería, así como de tecnología disponible, en la actualidad es más viable desarrollar proyectos con altos retornos de inversión, como es el caso de Grupo 1 Colombia que pudo incrementar su volumen de ventas en 3.2 MM USD en menos de un año.
- La identificación de actividades que no agregan valor a la gestión comercial como una de las principales causas que ralentizan el crecimiento, ha permitido tomar acción y capitalizar desarrollos ya disponibles en la región para elevar la eficiencia de la fuerza de ventas, liberando hasta un 26% de la agenda comercial para incrementar el tiempo de visita a clientes, aumentando el ticket promedio con cada cliente visitado.
- Un adecuado mapeo del mercado permite un mejor conocimiento de este para poder enfocar esfuerzos en los negocios más rentables y factibles de concretar, permitiendo elevar la eficacia de la fuerza de ventas.
- Lograr un crecimiento sostenido será posible si se mantiene viva la nueva forma de trabajar con el uso de herramientas tecnológicas, pero también con rutinas de acompañamiento a la fuerza de ventas por parte de sus gerentes, dentro de una perspectiva de negocios futuros con la priorización definida.

RECOMENDACIONES

- Por tratarse de un mercado altamente competitivo y dinámico, se recomienda actualizar la clasificación de los proyectos en la medida que se aumente la capacidad para ganar en el caso de cuentas donde se logre muy buen relacionamiento.
- Si la competencia iguala o mejora niveles de servicio en atributos que hoy son diferenciales para el Grupo 1 también será necesario revisar los criterios de categorización y priorización de proyectos.
- El Grupo 1 debe constantemente desarrollar propuestas de valor personalizadas, y aprovechar las herramientas desplegadas para tener una mejor y más rápida lectura de las necesidades del mercado.
- Al contar con información relevante de mercado, debería asignar recursos para generar barreras de los competidores en los proyectos de mayor envergadura, por ejemplo, brindando servicios complementarios exclusivos y negociando acuerdos a largo plazo.
- Al igual que el proyecto del Grupo 1 Colombia se apalancó de buenas prácticas y desarrollos disponibles en la región, el grupo la Compañía Internacional puede aprovechar los desarrollos y metodología desplegada en el proyecto para otros países.

REFERENCIAS

- Bancolombia. (Octubre de 2017). *PROYECCIONES ECONÓMICAS COLOMBIA 2018*.
<https://www.grupobancolombia.com/wps/wcm/connect/25e38aeb-b1f7-474a-9fc4-097d81a8864f/Informe+Anual+de+Proyecciones+Econ%C3%B3micas+Colombia+2018.pdf?MOD=AJPERES&CVID=1.6EMD8>
- CaixaBank. (2019). *Ficha país colombia*. 31, Colombia.
<https://www.caixabankresearch.com/sites/default/files/content/file/2019/03/fp-colombia-es.pdf>
- Camacol. (2021). *Cultura de Innovación en el sector de la construcción*. Colombia.
<https://www.camacol.co/coordenada-urbana>
- Crem, H. (2018). *A Commercial Excellence Playbook*, 4. Bélgica.
- Grupo 1. (2016). *¿Quiénes somos? Visión y Misión*. Colombia.
<https://www.grupo1.com.co/mision-vision.html>
- Kovac, M. (2018). *Orientation Guide Replsly*.
- Porter, M. E. (Enero de 2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review.
https://www.academia.edu/5151135/Las_5_fuerzas_competitivas_Michael_Porter

BIBLIOGRAFÍA

- Dane. (2018). *Índice de costos de la construcción*.
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-costos-de-la-construccion-de-vivienda-iccv>
- Rivera, C. U. (2019). *Diagrama de Ishikawa para servicios*, 1-3.
- Velasco, J. G. (22 de Febrero de 2013). *La Cadena de Valor de Michael Porter*, 3-4. IE Business School.





ANEXOS

Anexo 1

Estados y fases de proyectos

| ESTADO | FASE |
|--------------|-------------|
| Cancelado | Acabados |
| Construcción | Cimentación |
| Paralizado | Estructura |
| Preventa | Obra Negra |
| Proyectado | Preliminar |
| Rediseñado | Sin Iniciar |
| TE | Terminado |
| TVE | Urbanismo |

Nota:

TE : Terminado Entregado

TVE : Terminado Vendido Entregado

Anexo 2

Capacitación a la Fuerza de ventas: Estructura de un plan de cuenta



TRANSPARENCIA

Comprendemos cómo el cliente desea crecer ?

Información de la cuenta Estrategia de cuenta &
Contactos objetivos claves
claves/decisores Crecimiento futuro de la
cuenta



ESTRATEGIA

Tenemos una estrategia e historia para ganar?

Iniciativas
Propuesta de valor






IMPLEMENTACION

Que confianza tenemos que nuestro plan de cuentas resultará en in crecimiento?

Estrategia de Negociación
Plan de Acción

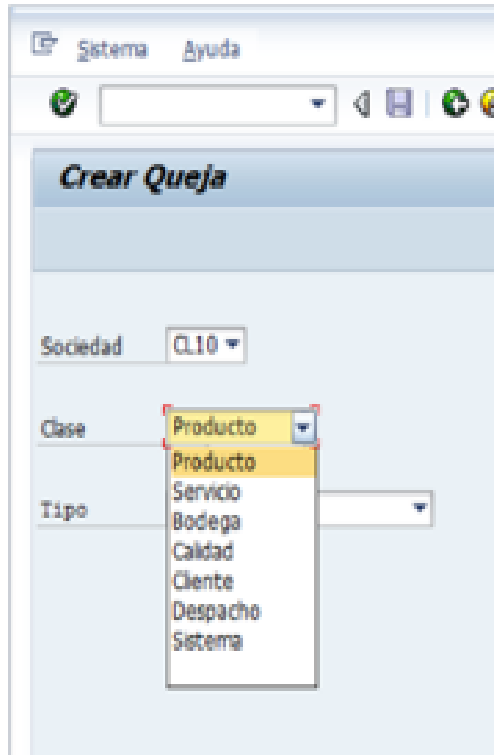
Anexo 3

Capacitación a la Fuerza de ventas: Factores claves de compra

| Factor clave de compra (ordenado por importancia) | | |
|--|--|--|
| Tomador de decisiones | Funcional | Proceso |
| Propietario del activo Instalación  | <ul style="list-style-type: none"> Fácil, rápido y seguro de instalar Larga vida útil de los activos Soluciones para la resolución de problemas Solución de problemas in situ Ajustar y olvidar productos/soluciones: fácil de usar y sin mantenimiento Productos inteligentes: Funciones integradas o funciones de localización/fugas | <ul style="list-style-type: none"> Una norma/ sin cambios en las normas Rendimiento de la cadena de suministro Disponibilidad Integración digital Soluciones de documentación Apoyo a la planificación |
| Propietario del activo Sin instalación  | <ul style="list-style-type: none"> Larga vida útil de los activos Facilidad de instalación segura Solución de problemas in situ características de localización/fugas Montar y olvidar los productos: fácil de usar y sin mantenimiento Productos inteligentes: Funciones integradas | <ul style="list-style-type: none"> Rendimiento de la cadena de suministro/Disponibilidad/Ventanilla única Una norma/ sin cambios en las normas Acceso a los datos/información de la red Integración digital Soluciones de documentación Apoyo a la planificación |
| Instalador  | <ul style="list-style-type: none"> Facilidad de instalación segura Soporte para la resolución de problemas Solución de problemas in situ Mantenimiento / Rehabilitación | <ul style="list-style-type: none"> Tiempo de instalación Formación/Educación Rendimiento de la cadena de suministro / Disponibilidad / Un solo punto de venta Planificación / cálculo / soporte de facturación Soluciones de documentación |

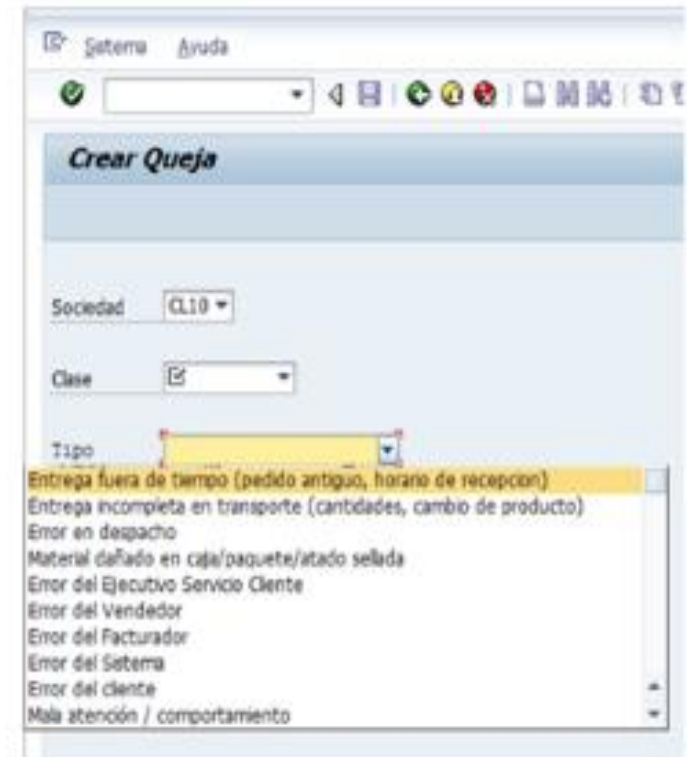
Anexo 4

Actividades para desarrollar en el módulo de SAP – Zquejas



The screenshot shows the SAP 'Crear Queja' (Create Complaint) form. The 'Sociedad' field is set to 'CL10'. The 'Clase' dropdown menu is open, showing a list of options: 'Producto', 'Servicio', 'Bodega', 'Calidad', 'Cliente', 'Despacho', and 'Sistema'. The 'Tipo' field is currently empty.

1era actividad: Creación



The screenshot shows the SAP 'Crear Queja' form with the 'Tipo' dropdown menu open. The 'Sociedad' field is 'CL10' and the 'Clase' field is 'Producto'. The 'Tipo' dropdown menu is expanded, showing a list of complaint types: 'Entrega fuera de tiempo (pedido antiguo, horario de recepción)', 'Entrega incompleta en transporte (cantidades, cambio de producto)', 'Error en despacho', 'Material dañado en caja/paquete/atado sellado', 'Error del Ejecutivo Servicio Cliente', 'Error del Vendedor', 'Error del Facturador', 'Error del Sistema', 'Error del cliente', and 'Mala atención / comportamiento'. The first option is highlighted.

2da actividad Asignación

Duncan Colombia

INFORME DE ORIGINALIDAD

13%

INDICE DE SIMILITUD

12%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

7%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

hdl.handle.net

Fuente de Internet

3%

2

Submitted to Universidad de Lima

Trabajo del estudiante

3%

3

www.aliaxis-la.com

Fuente de Internet

1%

4

repositorio.ulima.edu.pe

Fuente de Internet

1%

5

repositorio.unsa.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

6

www.clubensayos.com

Fuente de Internet

<1%

7

Submitted to National University College -
Online

Trabajo del estudiante

<1%

8

es.scribd.com

Fuente de Internet

<1%

9

doi.org

Fuente de Internet