

**DISEÑO DEL AREA COMERCIAL COMO PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LOS
PROBLEMAS DE MERCADEO DE LA EMPRESA ALAS EXPRESS LTDA**

ELOY GUTIERREZ ANAYA

CARLOS AYALA SUAREZ

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA “UNAD”

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

VALLEDUPAR – CESAR

2003

**DISEÑO DEL AREA COMERCIAL COMO PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LOS
PROBLEMAS DE MERCADEO DE LA EMPRESA ALAS EXPRESS LTDA**

ELOY GUTIERREZ ANAYA

CARLOS AYALA SUAREZ

**Trabajo para optar al título de
Administrador de Empresas.**

MELVA VILLERO

Coordinadora Programa Administración de Empresas

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA “UNAD”

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN

VALLEDUPAR – CESAR

2003

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Valledupar, Julio de 2003

DEDICATORIA

A la memoria de mi padre, de que quien heredé la constancia para culminar mis metas, a mi esposa Mónica por su incondicional apoyo, a mis hijos Eloy Andrés, Juan Francisco y Juliana Andrea, a mis hermanas por que sin su apoyo no hubiese sido posible culminar esta etapa de mi vida.

Eloy Gutiérrez.

A Isolina y a mis hijos quienes fueron mis fuentes motivadoras en todo momento. A mis padres y a mis hermanos.

Carlos A.

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer especialmente a las siguientes personas e instituciones que hicieron posible la realización de este proyecto:

Servientrega S.A.

Alas Express Ltda..

Manuel Zabaleta Jiménez

Ricardo Arias Noriega

Gonzalo Jiménez

Clara Collazos

Alcaldía Municipal de Astrea

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	18
CAPITULO I	19
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	21
1.1.1 Sistematización del problema	21
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	22
1.2.1. Objetivo general	22
1.2.2. Objetivos específicos	22
1.3. JUSTIFICACIÓN	23
1.3.1. Justificación teórica	23
1.3.2. Justificación metodológica	24
1.3.3. Justificación practica	24
1.4. MARCO DE REFERENCIA	25
1.4.1. Marco teórico	25
1.4.2. Marco conceptual	31
1.5. FORMULACION DE HIPÓTESIS	33
1.6. ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	33
1.6.1. Tipo de estudio	33

1.6.2. Método de investigación	33
1.7 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	34
1.7.1 Fuentes de información	34
1.7.2 Técnicas para la recolección de la información	35
1.7.3 Tratamiento de la información	35
CAPITULO II	36
2.1. ANTECEDENTES	36
2.2. Presentación	37
2.2.1. Administración	37
2.2.2. Composición del capital social	38
2.2.3. Localización	38
2.2.4. Microlocalización	39
2.2.5. Mercado	39
2.2.6. Mercado corporativo	40
2.2.7. Portafolio de Servicios	40
2.2.7.1. U.E.N Gestiones	40
2.2.7.1.1. Logística del servicio Gestiones	41
2.2.7.2. U.E.N mensajería especializada	41
2.2.7.2.1. Mensajería nacional	41
2.2.7.2.2. Documento Nacional	41
2.2.7.2.3. Documento urbano	41

2.2.7.2.4. Documento Masivo Urbano	42
2.2.7.3. Mercancías	42
2.2.7.4. Asesorías especializadas	42
2.2.7.5. Servicios técnicos	42
2.2.7.6. Representaciones comerciales	43
2.3. MISIÓN	44
2.4. VISION GENERAL	44
2.5. POLITICA GENERAL DE CALIDAD	44
2.6. RESEÑA HISTORICA	45
2.7. OBJETIVO SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN	46
2.8. OBJETIVO GENERAL	47
2.9. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	47
2.10. POLITICAS.	47
2.11. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	50
2.12. ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA	51
2.13. PROGRAMAS Y PROYECTOS	52
2.13.1 Programas	52
2.13.2 Proyectos	54
2.13.3 Estrategias	57
CAPITULO III	58
3.1. Situación actual	58
3.2. Debilidades	58

3.3.	Oportunidades	59
3.4.	Fortalezas	59
3.5.	Amenazas	60
3.6.	Descripción del proceso	60
3.6.1.	U.E.N documentos	60
3.6.2.	Cliente Contado	61
3.6.3.	Cliente crédito	61
3.6.4.	Documento masivo	62
3.6.5.	U.E.N mercancía liviana	63
3.6.6.	Cliente contado	63
3.6.7.	U.E.N gestiones	64
3.6.8.	Cliente crédito	66
3.7.	MEDIOS DE CONTROLES	68
3.7.1.	Controles en tesorería	68
3.7.2.	Controles en el proceso comercial	69
3.7.3.	Controles operativos	70
3.8.	MISIÓN	71
3.9.	Análisis de objetivos	71
3.9.1.	Diseño del área comercial	71
3.9.2.	Organización administrativa del área	72
3.9.3.	Como herramienta de control y ejecución	73
3.9.4.	Optimizar estrategias	73

3.9.5. Establecer un modelo de contratación y remuneración del Área comercial.	73
3.9.6. Estabilización del flujo de caja	74
3.10. ANÁLISIS DE GRÁFICAS Y ENTREVISTA	74
3.10.1. Entrevista para la aplicación de Benchmarking al modelo del área comercial de la empresa ALAS EXPRESS LTDA.	76
3.10.2. Análisis de entrevista	80
3.10.3. Análisis y descripción del organigrama interno	88
4. PROPUESTA DE SOLUCION AL PROBLEMA PALANTEADO	90
4.1. Diseño del área comercial	91
4.1.1. Directrices de ventas	92
4.1.1.1. objetivo	92
4.1.1.2. Alcance	92
4.1.1.3. Políticas	92
4.1.1.4. Normas	94
4.1.2. Directriz beneficios de productividad variable a la fuerza de Ventas	99
4.1.2.1. Objetivo	99
4.1.2.2. Alcance	99
4.1.2.3. Políticas	99
4.1.2.4. Normas	100
4.1.2.6. Beneficio de productividad por incorporación de clientes	101

4.1.2.7. Beneficio de productividad por desarrollo de clientes	102
4.1.2.8. Beneficio de productividad por negociaciones especiales	102
4.1.2.9. Beneficios de productividad para clientes naturales	103
4.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	105
5. CARTERA	110
5.1. Misión1	111
5.2. Objetivos	111
5.3. Políticas	111
5.4. Normas	112
5.5. Procedimientos	115
5.5.1. Cheques devueltos	116
5.6 MODELO DE CARTAS	116
5.6.1 Carta 1 (45 días)	117
5.6.2 Carta 2 (60 días)	118
5.6.3 Carta 3 (120 días)	119
5.6.4 Carta 4 (más de 120 días)	120
6. CUADRO DE PROYECTOS	121
6.1. ALIANZA ESTRATÉGICA CON ELECTRICARIBE S.A.	121
6.2. ALIANZA ESTRATÉGICA CON SERVIENTREGA S.A.	123
6.2.1. Proyecto de estudio de mercado franquicias Servientrega S.A.	125
6.2.1.1. Generalidades	125
6.2.1.2. Objetivos	126

6.2.1.3.	Chimichagua	126
6.2.1.4.	Guamal Magdalena	130
6.2.1.5.	Situación actual del Mercado	134
6.2.1.6.	Previsión de la investigación	134
6.2.1.7.	Fuentes	134
6.2.1.8.	Formato para conocer las preferencias, periodicidad de la utilización dl servicio de mensajería en los municipios de Chimichagua Cesar y Guamal Magdalena	134
6.2.1.9.	Tabulación de la información recolectada en Chimichagua	136
6.2.2.	Estudio técnico de la operación logística de las franquicias de Servientrega	141
6.2.2.1.	Situación actual	142
6.2.2.2.	Propuesta de solución	144
6.3.	Alianza estratégica con QUALA S.A.	147
6.3.1	Presentación Gráfica de los Proyectos	148
7.	CONCLUSIONES	154
8.	RECOMENDACIONES	157
9.	BIBLIOGRAFÍA	158
10.	ANEXOS	160

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla No 1. FORMATO DE APLICACIÓN DE BENCHMARKING	75
Tabla No 2. CLASIFICACION DE CLIENTES SEGÚN SU FACTURACIÓN	98
Tabla No 3. TABLA DE COMISIONES	100
Tabla No 4. TABLA DE COMISIONES PARA PROYECTOS	103
Tabla No 5. CUADRO RESUMEN CHIMICHAGUA	129
Tabla No 6. CUADRO RESUMEN GUAMAL	133
Tabla No 7. COMPRADORES POTENCIALES	136
Tabla No 8. PREFERENCIA DE UTILIZACION DEL SERVICIO DE MENSAJERIA	136
Tabla No 9. PERIODICIDAD DE UTILIZACION DEL SERVICIO	136
Tabla No 10. RECORDACION DE LA MARCA	137
Tabla No 11. MOTIVACION DE LA COMPRA	137
Tabla No 12. NIVEL DE UTILIZACIÓN	137
Tabla No 13. DESTINOS MAS FRECUENTES	138
Tabla No 14. COMPRADORES POTENCIALES	139
Tabla No 15. PREFERENCIA DE UTILIZACION DEL SERVICIO	139
Tabla No 16. PERIODICIDAD DE LA UTILIZACION DEL SERVICIO	140
Tabla No 17. RECORDACION DE LA MARCA	140

Tabla No 18. MOTIVACION DE COMPRA	140
Tabla No 19. NIVEL DE UTILIZACIÓN (ACTUALES CIRCUNSTANCIAS)	141
Tabla No 20. DESTINOS FRECUENTES	141

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico 1. COMPARATIVO VENTAS GESTIONES PRIMER SEMESTRE 2002	81
Gráfico 2. COMPARATIVO VENTAS Vs GASTOS PRIMER SEMESTRE	
Gráfico 3. COMPARATIVO DEL FLUJO DE CAJA PRIMER SEMESTRE	83
Gráfico 4. DISTRIBUCIÓN DEL MERCADO DE GESTIONES EN VALLEDUPAR	84
Gráfico 5. COMPORTAMIENTO DE VENTAS PROYECTADAS Vs EJECUTADAS EN MILES DE PESOS	85
Gráfico 6. PROYECCION DE INGRESOS DETALLADOS POR PRODUCTO 2003	148
Gráfico 7. PROYECCIÓN DE GASTOS TOTALES POR PRODUCTO 2003.	149
Gráfico 8. PROYECCION DE INGRESOS Vs COSTOS Y GASTOS TOTALES 2003	150
Gráfico 9. PROYECCION DE COSTOS Y GASTOS Vs INGRESOS PRODUCTO GESTIONES 2003.	151
Gráfico 10. PROYECCION COSTOS Y GASTOS Vs INGRESOS PRODCUTO SERVIENTREGA.	152
Gráfico 11. PROYECCION DE INGRESOS Vs COSTOS Y GASTOS PRODUCTO BON - ICE 2003.	153

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

105

CAPITULO I

DISEÑO DEL AREA COMERCIAL COMO PROPUESTA DE SOLUCION A LOS PROBLEMAS DE MERCADEO DE LA EMPRESA ALAS EXPRESS LTDA

1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa ALAS EXPRESS no cuenta con un Departamento comercial realmente definido dentro del ámbito administrativo que le permita ejecutar los planes, programas y estrategias ventas, y cumplir con los presupuestos que le permitan percibir los ingresos proyectados, esto da como resultado desatención y desaprovechamiento del mercado meta con negativos resultado en sus objetivos comerciales y financieros por la estrecha relación entre ambos procesos.

En Colombia actualmente las empresas que operan en los productos y afines de la mensajería compiten en un mercado relativamente maduro por lo que las posibilidades de crecimiento son cada vez menores, esto da como resultado a que las empresas diversifiquen sus portafolios de productos y servicios, establezcan alianzas estratégicas o simplemente migren lentamente hacia otras oportunidades de mercado donde las posibilidades de rentabilidad sean mucho mas atractivas a menores costos.

Otro factor que limita a las pequeñas empresas que ofrecen servicios de mensajería y afines, es la poca inversión en infraestructura la cual es costosa y con una vida útil muy corta lo que obliga a realizar reposiciones frecuentes o a adoptar nuevas enfoques en su gestión administrativa como lo es el outsourcing lo que le permite

maximizar el poco recurso disponible; por otro lado, las exigencias a nivel legal limitan un desarrollo acorde a los niveles de crecimiento del mercado.

Por lo anterior, las empresas pequeñas que operan bajo ese ámbito tienen el reto de innovar y explorar otras alternativas de mercado menos competidas, menos reguladas, y cuyo mercado esta apenas emergiendo lo cual aboca a nuevas estrategias de crecimiento con posibilidades de rentabilidad mas altas, para lo cual se requiere una organización administrativa acorde a las exigencias de este nuevo mercado.

1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cómo contribuiría la creación o diseño del Dpto. Comercial de la empresa ALAS EXPRESS LTDA a la ejecución de sus planes, estrategias y presupuestos de ventas?

1.1.1 Sistematización Del Problema.

- ¿Como lograr la implementacion del área comercial teniendo en cuenta el tamaño de la empresa?

- ¿El mercado esta correctamente segmentado para que esta área opere en las condiciones actuales y con los resultados esperados?
- ¿Bajo que modelo o modelos administrativos operara esta nueva área?.
- ¿Los programas, planes, estrategias y presupuestos de ventas se ajustarán al área comercial que se piensa implementar?

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.2.1 Objetivo General. Diseñar el área comercial de la empresa ALAS EXPRESS LTDA que le permita una mejor organización administrativa de la gestión comercial y por ende la ejecución de sus programas, planes, estrategias y presupuestos de ventas y lograr la estabilización de su flujo de caja por este concepto.

1.2.2. Objetivos Específicos

- ◆ Organizar administrativamente la gestión comercial de la empresa ALAS EXPRESS LTDA.

- ◆ Dotar de una herramienta de control y ejecución a la Gerencia de la empresa que le permita hacer un evaluación constante de su gestión comercial.

- ◆ Optimizar las estrategias planteadas para efectos de cumplir con los presupuestos.

- ◆ Establecer un modelo de contratación y remuneración de la fuerza de ventas.

- ◆ Estabilizar el flujo de caja de la empresa a través del cumplimiento de los presupuestos de ventas.

1.3. JUSTIFICACION

TEORICA

METODOLOGICA

PRACTICA

1.3.1. Justificación Teórica. Mediante la investigación propuesta y la aplicación de conceptos sobre desarrollo Organizacional, Organización y Métodos, Eficiencia Administrativa, Gerencia Efectiva, y los nuevos enfoques administrativos como el

outsourcing se busca adecuar y aportar una solución a la ausencia de un área comercial para la empresa ALAS EXPRESS LTDA.

1.3.2. Justificación Metodológica. Para el cumplimiento de los objetivos propuestos en la presente investigación es necesario acudir a la observación participante en empresas ya desarrolladas en el mismo ámbito de la empresa ALAS EXPRESS como es el caso de SERVIENTREGA S.A. , al igual que la aplicación de la matriz DOFA a la actual situación de la parte comercial de la empresa. Adicionalmente la aplicación de entrevistas a personas versadas en el tema dará como resultado una investigación soportada en técnicas universalmente validas.

1.3.3. Justificación Práctica. De acuerdo a los objetivos planteados, la presente investigación plantea soluciones a problemas asociados al área de mercadeo y con el la solución a la no existencia de un Dpto. comercial y con ello el no cumplimiento de presupuestos de ventas, de ingresos y por ende al flujo de caja necesario para poder operar en condiciones normales; sumado a esto a un mejor aprovechamiento del mercado potencial actual.

1.4. MARCO DE REFERENCIA

1.4.1. Marco Teórico. En un comienzo la empresa se desarrollaba como una unidad productora de bienes o servicios con un nivel de dependencia y autoridad hacia el dueño quien era la persona encargada de manejar el negocio de acuerdo su percepción y/o experiencia; dadas las condiciones imperantes en el mercado donde el nivel de demanda era absoluto hacia los productos que existían en el mercado pues estos eran limitados y el nivel de oferta era mínimo, es decir, la competencia era ninguna pues los oferentes tenían casi asegurado un mercado y como tal unas ventas dada la protección que existía por parte del estado en la política económica aplicada en esos tiempos.

Obviamente las circunstancias han cambiado en la última década y con ello los modelos económicos de todo el mundo incluyendo el de nuestro país implicando con esto un cambio radical en todas las empresas a todos los niveles incluyendo la parte estructural, organizacional y arquitectura para lo cual las empresas adoptaron unas nuevas tendencias de manejo y de administración.

Todo apunta a pensar que el nuevo mundo ya no es América, ahora es el de la informática, el de las telecomunicaciones, el de la productividad, en términos reales es el universo de la competitividad y el que juegue en un campo diferente al que imponen esos parámetros seguramente encontrará difícil sobrevivir.

En el transcurso de las próximas décadas la combinación de todas esas formas de vida, si así se puede llamar, posibilitaran una infinidad de productos y servicios hoy en día inimaginables. Las posibilidades, para los individuos, empresarios, y organizaciones son mayores de las que existían en el pasado. Según Naisbitt ¹ el momento es óptimo para vivir por lo tanto no se puede dejar de aprovechar esa oportunidad.

La evolución de las organizaciones en los últimos cincuenta años, muestra los constantes cambios tanto de la parte tecnológica como de la parte de dirección, por ejemplo en los años Cincuenta 50's, la planeación estratégica constituyó el motor que movió las empresas .

La fijación de planes estratégicos a largo plazo era una herramienta efectiva para el movimiento de la organización. En la actualidad, a pesar de que los planes estratégicos no están del todo desechados, se tienen que cubrir otras prioridades. Los cambios acelerados del mundo otorgan otras opciones para competir y crear una cultura corporativa capaz de satisfacer las necesidades imprevistas del mundo cambiante.

Por otra parte, en la década de los 60's el principio sobre el que se guiaron las organizaciones fueron LAS FINANZAS, los Gerentes y directivos trabajaron para

¹ Tomado de la Revista DINERO, edición Dic. 2002

conseguir ventajas de acuerdo con la planeación financiera y la asignación de recursos. Diez años más tarde surge el Mercadeo (años 70's) como herramienta de batalla y ocupó la atención de los empresarios y se trabajó con base en la satisfacción de las necesidades de la población y la segmentación de los mercados teniendo como objetivo básico los clientes.

La década de los 80's los visionarios dijeron que "se necesitaba calidad en los productos y servicios" y se comienza a trabajar sobre esta base, aunque ninguna de estas respuestas reemplazó a la planeación estratégica, a las finanzas, al mercadeo, y a la calidad, por el contrario "ellas se sumaron y se han ido acumulando" para conformar un paquete de estrategias, tomando lo mejor de cada una, es decir, no se trata de ser excluyentes, sino de hacer muchas cosas con diferentes apoyos y buscando vivir empresarialmente cada una de estas etapas lo más pronto posible.

En la última década el desafío está en "LA GENTE", dado que las ventajas competitivas desarrolladas en los últimos 40 años han llevado a las organizaciones cada vez más complejas requieran de gente "que piense de manera distinta" a como lo hacían en los años cincuenta. Uno de los mayores retos que enfrenta la empresa moderna es la forma de seleccionar, gerenciar, educar, capacitar y desarrollar el personal de manera que pueda atender las megatendencias del mundo para que no se sientan amenazados y respondan con propiedad a los cambios. Este es un

campo donde se necesita desarrollo para que las empresas y los países consigan la ventaja competitiva , reeducando a la gente.

De acuerdo a Stephen Rhinesmith, ² el éxito alcanzado por Corea del sur se debe a la aplicación de esta estrategia Globalizando la Forma de pensar de su gente. Estos cambios y megatendencias requieren de individuos con modernos estilos de conducta y con capacidad de actuar frente a las nuevas circunstancias. Toda esta serie de procesos desembocan en la “NUEVA GERENCIA” que entra a jugar en la moda de la universalización, a la que se le exige entre otras las siguientes cualidades, destrezas o requerimientos. COMPETITIVIDAD. Tiene que ver con las acciones en la gestión de la organización a nivel global, pero pensando en grado local. MANEJO DE LA COMPLEJIDAD, mediante el equilibrio de las necesidades funcionales del país y del producto, se busca responder, ser efectivo y lograr la eficiencia. LA ADAPTABILIDAD de la organización determina el enfoque hacia los sistemas globales de organización, a través de un proceso que mantenga a la compañía como una empresa a nivel universal por encima de la estructura de la organización. Hoy se hace énfasis en que las personas que integren la organización conozcan y entiendan el proceso productivo de la empresa.

El cumulo de estas destrezas gerenciales implica entonces, responder ante las nuevas fuerzas, reevaluar el concepto gerencia, rediseñar los empleos y

² Tomado de la Recopilación de Mercadeo y Gerencia Jorge Castillo M SENA 2000

organizaciones y reconceptualizar los conceptos, las destrezas y capacidades. Desde los trabajadores de primera línea hasta los altos ejecutivos necesitan desarrollar ciertas destrezas en las compañías para ser mas competitivos, responder rápidamente y aprender a manejar la influencia y el impacto de la tecnología en el nuevo entorno del trabajo global.

Las nuevas destrezas constituyen entonces un derrotero para planear la nueva empresa en este nuevo milenio donde las estrategias de supervivencia esta enmarcada hacia el liderazgo del gerente hacia los colaboradores y como tal a un nuevo marco administrativo de la empresa para afrontar el reto del actual mercado; y ese reto debe ir acompañado por una estructura organizacional

definida pero a la vez flexible a los cambios futuros.

Atendiendo lo planteado por Nicolás Palacios en su obra La administración en las empresas de economía Solidaria, plantea: “ ***En cualquier empresa necesariamente, se desarrollan las actividades correspondientes a las áreas funcionales, sin embargo dependiendo del tamaño, grado de desarrollo o estructura organizacional adoptada esta se presentan claramente separadas o definidas o bien se concentran en determinadas cargos. (..)***”³

Dado el tamaño de la empresa se podría pensar que la creación de un dpto. como tal dentro de la arquitectura de la empresa no es procedente ni necesario ya que el

gerente podría cumplir fácilmente con estas funciones, pero, bajo la óptica de prospectiva estratégica y planeación estratégica global, la empresa se adelanta a los requerimientos futuros del mercado donde se mueve previendo realizar cambios y reorganizaciones que dificultan y entorpecen la planeación como tal.

Obviamente esta implementación será complementada con la definición de objetivos claros, y bien trazados que serán el soporte de las decisiones a futuro. Peter Drucker es asertivo en su teoría “ **La administración por Objetivos**” la cual se resume en aportar : **Una de la actividades de los Gerentes es definir objetivos, teniendo en cuenta que uno de los peores errores mas comunes en la empresa es la preocupación excesiva por administrar las actividades cotidianas descuidando los objetivos (..)**

De todas formas hay algo muy claro en el actual mundo empresarial y son los cambios de fondo que han sufrido las empresas a la hora de ganar clientes, esto, si se tiene en cuenta que las ventas como tal esta siendo revaluado por el concepto de ganar clientes antes que ganar ventas, por lo tanto, el talón de Aquiles de toda empresa en el actual modelo de competencia exige empresas con una visión inteligente sobre la gestión comercial mas allá de las ventas brutas especificada en la función de hacer llegar el producto o el servicio al cliente con calidad y servicio, si no, mas allá de este concepto.

³ Nicolás Palacios, La Administración en Empresas de Economía Solidaria, UNAD 1994

Esta nueva tendencia es el ideal de la empresa ALAS EXPRESS quien fundamenta su labor hacia la excelencia apoyado por un recurso humano idóneo y comprometido.

1.4.2. Marco Conceptual

- ◆ **Gestión Comercial:** Son el conjunto de actividades y tareas conjugados con un ingrediente de destreza en aspectos de manejo de clientes, desarrollo de mercados, presentación de productos y servicios, segmentación, asignación de presupuestos, implementación y desarrollo de estrategias que promueven e impulsan las ventas.
- ◆ **Modelo “S”:** Modelo gerencial de la empresa SERVIENTREGA S.A. donde están contemplados todos los parámetros de funcionamiento, planeación, direccionamiento y guía administrativa y operativa de toda la empresa.
- ◆ **Area:** Constituye una parte funcional en la que se divide una empresa buscando una mejor especialización del trabajo y el cumplimiento de los objetivos planteados.
- ◆ **Cliente:** Constituye aquella persona natural o jurídica que mantiene una relación de compra de manera constante con la empresa y del cual se tiene mayor información.
- ◆ **Cliente Contado:** Constituye aquella persona natural o jurídica que adquiere los servicios de la empresa y cancela inmediatamente.

- ◆ **Cliente Crédito:** Constituye aquella persona natural o jurídica que tiene una cuenta abierta para el suministro de servicios y cancela a plazos.
- ◆ **Mercado Meta:** Constituye aquella parte del mercado total que necesita específicamente los servicios y productos de una empresa y hacia el cual se dirigen los esfuerzos comerciales.
- ◆ **Macroproceso.** Constituye una división en sentido global y estratégico de las empresas como parte de la arquitectura organizacional de las empresas modernas, el cual enmarca una serie de procesos funcionales y a su vez otros sub procesos el cual permite visualizar a la empresa como un gran sistema abierto.
- ◆ **Presupuesto:** Proyección futura de cifras con base a estudios aritméticos y estadísticos el cual permite prever un comportamiento futuro con base en un el presente.
- ◆ **Portafolio de Productos y Servicios:** Consiste en el numero de productos y servicios que la empresa está en capacidad de ofrecer a sus clientes, este constituye la base fundamental de la labor comercial ya que especifica de una manera clara y técnica cada uno de estos productos contemplando precios, tiempos, características etc.

1.5. FORMULACION DE HIPOTESIS

Las empresas que no tienen definido un Area comercial dentro de su estructura general acorde con las exigencias del actual mercado, sufren dificultades para atender su mercado objetivo, cumplir sus expectativas de ventas y ganar participación en el mercado, y por ende el no cumplimiento de su flujo de caja como requisito para su supervivencia.

1.6. ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACION

1.6.1. Tipo de estudio. El tipo de estudio a utilizar para la presente investigación es el descriptivo mediante el cual se identificarán además del funcionamiento de la empresa ALAS EXPRESS las características y el funcionamiento del mercado mediante la utilización de técnicas universalmente validas como la entrevista , la observación participante y estudios de benchmarking a la empresa líder del mercado nacional SERVIENTREGA S.A

1.6.2. Método de investigación. Partiendo de una realidad a investigar la cual evidencia los escasos resultados de ventas de la empresa ALAS EXPRESS se hace necesario la utilización de manera complementaria de los métodos Análisis –

Síntesis y observación lo que va permitir establecer las variables que mas afectan a la empresa en mención y de igual forma mostrara como actúa la empresa objeto de estudio de benchmarking en aspectos como:

- ◆ Delimitación del Mercado
- ◆ Diseño de portafolio de productos
- ◆ Precio
- ◆ Fuerza de Venta
- ◆ Publicidad
- ◆ Promoción
- ◆ Presupuestos
- ◆ Proyecciones de ingresos

1.7. FUENTES Y TECNICAS PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN

1.71. Fuentes de información. Se recolectara información de tipo primaria mediante la observación participante entrevistas cuestionarios y secundaria a través de documentos que contienen bibliografía relacionada con el problema objeto de investigación.

1.7.2. Técnicas para la recolección de información. Las técnicas a utilizar son la observación participante, entrevista y cuestionarios por ser las que mas se ajustan a la información requerida.

1.7.3. Tratamiento de la información. La información recolectada mediante la aplicación de diferentes técnicas, será presentada de manera escrita y con representaciones gráficas cuya información permitirá extraer elementos de juicio para analizar las variables del mercado, participación en el mismo de las empresas del sector, volúmenes actuales de operación e incidencia de los departamentos comerciales de estas en sus resultados.

Esta información además será base fundamental para la creación e implementación del área comercial de la empresa ALAS EXPRESS

CAPITULO II

ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

2.1. ANTECEDENTES

Las tendencias del mercado han dado como resultado la aparición de nuevas necesidades que apremian tanto a un mercado natural como al mismo mercado corporativo por lo cual surgen nuevas alternativas para ese tipo de necesidades; en ese mismo ámbito de evolución, de continuos cambios y de una gran premura un gran número de personas ven limitado lo mas valioso con lo cual contamos los seres humanos para desenvolvemos en cada uno de nuestros roles, NUESTRO TIEMPO.

Por lo anterior, la sociedad ALAS EXPRESS LTDA surge como una necesidad a ese mercado que ansía tener el suficiente tiempo para realizar sus mas mínimas actividades que son parte de la rutina mes a mes, semanalmente o en su defecto diariamente y por las mismas características del mercado donde se encuentra, requiere delegar esta responsabilidad en terceras personas o en una empresa que supla esas necesidades. De igual forma, cada vez las necesidades de creación de riqueza en los ejes sociales se convierte en una característica apremiante toda vez que las oportunidades en el mercado laborar se tornan cada vez mas escasas; con la aparición y el montaje efectivo de empresas en los sectores de la producción se

aporta una valiosa contribución a la economía local y nacional ya que con el numero de operaciones que alcance la empresa en términos de ventas de servicio generará directamente proporcional, contribución social con nuevos puestos de trabajo directos e indirectos, contribución económica por el cumplimiento al fisco local y nacional lo cual se revierte a través del gobierno en nuevas inversiones sociales, generación de riqueza a los socios por la percepción de utilidades y el mejoramiento de la calidad de vida tanto de los socios y sus familias como de los empleados y sus familias.

2.2. PRESENTACION

ALAS EXPRESS LTDA es una empresa de servicios y mensajería especializada constituida como sociedad de responsabilidad Limitada según escritura No. 819 del 27 del mes de abril del año 2001 otorgada en la notaría Primera de Valledupar el día 27 de abril del 2001 y aparece registrada en la cámara de comercio de Valledupar según el registro mercantil No. del de abril del 2001, y su objeto social es como consta en el certificado de existencia y representación legal con unos estatutos aprobados por sus socios también adjuntos en la escritura de constitución y es por los cuales se rige dicha sociedad.

2.2.1. Administración. La sociedad estará administrada por la junta de socios como máximo órgano de dirección , un Gerente y representante legal el cual tiene

definidos sus funciones y atribuciones según consta en los estatutos aprobados y registrados en la Cámara de comercio.

2.2.2. Composición del capital social. La composición del capital de la empresa esta compuesto en 1.000 cuotas de aporte social con un valor nominal de \$ 1.000 de la siguiente manera.

NOMBRE	No. CUOTAS	VALOR
VICKY VELAIDEZ ROJAS	500	\$500.000
MONICA J CUETO JULIO	500	\$500.000
<hr/>		
TOTALES	1.000	\$1.000.000

El capital suscrito ha sido pagado en su totalidad pero este puede ser aumentado en su proporción de acuerdo al plan de capitalización que apruebe la junta de socios.

2.2.3. Localización. El domicilio principal de la empresa será la ciudad de Valledupar con posibilidades de expansión a la ciudades de Barranquilla y Santa Marta de acuerdo a un plan de expansión que debe presentar la gerencia a la junta de socios según el comportamiento del mercado, por otro lado se amplía su radio de influencia a los municipios de El Banco, Chimichagua, Guamal, San Sebastián, Astrea, El Paso, La Paz, Manaure, San Diego, Pueblo Bello y Bosconia inicialmente.

2.2.4. Microlocalización. La empresa tendrá como establecimiento de comercio el local No. 12 del Centro Comercial Vallecentro en la ciudad de Valledupar

2.2.5. Mercado. Está segmentado en dos nichos de mercado que son: Un mercado natural y un mercado corporativo así:

El mercado natural son todas aquellas personas mayores de edad con capacidad de compra, preferiblemente empleados o profesionales independientes con familia ubicados en los estratos 2,3,4,5 y 6 los cuales por su actividad diaria no les permite disponer de tiempo para realizar actividades consideradas primordiales y de obligatorio cumplimiento.

Edad: Entre 28 y 55 años

Sexo: Ambos sexos

Nivel de Escolaridad: Profesionales preferiblemente

Ubicación: En todas las empresas que generan empleo

Directo e indirecto en la ciudad (medianas y grandes)

Hábitos. Por su ubicación demográfica y su posición social delegan todas las actividades que requieren una inversión significativa de tiempo y son de carácter impersonal, asisten a clubes, reuniones sociales, y concentran sus ingresos a satisfacer comodidades mínimas.

2.2.6. Mercado Corporativo. Son todas aquellas empresas medianas y grandes donde algunos Procesos de su actividad comercial los delegan a empresas Especializadas.

Ubicación: Valledupar y su zona de influencia

Tamaño: Grandes y Medianas

Actividad Económica: Todas

2.2.7. Portafolio De Servicios. La empresa no siendo inferior a los cambios y a las tendencias de las empresas de hoy ha desarrollado una estrategia de cubrimiento del mercado asignando recursos y esfuerzos hacia varias unidades de negocios denominadas U.E.N. (UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIOS) las cuales están orientadas y planteadas así:

2.2.7.1. U.E.N. Gestiones. Esta UEN ofrece soluciones integrales a través de la realización de aquellas actividades impersonales que por su misma característica requieren una inversión de tiempo muy valiosa debido a que están sometidas a largas jornadas de espera, colas, trámitología y demás contratiempos que en condiciones normales nuestro mercado objetivo no requiere y por lo tanto lo delega, dentro de esta UEN se encuentran los siguientes servicios: Pago de servicios públicos, diligencias ante entidades privadas y publicas, autenticaciones, registro de escrituras, solicitudes de licencias, pago impuestos, cancelación de obligaciones

hipotecarias y financieras, diligencias bancarias, radicación de correspondencia, radicación de reclamaciones impersonales, etc.

2.2.7.1.1. Logística Del Servicio De Gestiones. Este producto constituye el mas importante de todos ya que a través de este se logra desarrollar los demás y a este se concentrará inicialmente los esfuerzos y recursos en su implementación y operación.

2.2.7.2. U.E.N. Mensajería Especializada. Esta UEN incluye los servicios de Mensajería nacional, zonal, nacional y urbana la cual se prestará bajo la modalidad de alianza estratégica en lo que concierne a la mensajería nacional con empresas del ramo del transporte con una participación porcentual en el flete nacional, la mensajería urbana la prestará la empresa bajo sus propios medios y recursos.

2.2.7.2.1. Mensajería Nacional. Constituye aquellos envíos que se generen desde un origen hacia un destino de acuerdo a una matriz de establecida por la empresa de Transporte elegida para establecer la alianza.

2.2.7.2.2. Documento Nacional. Constituyen aquellos envíos hasta tres 3 Kg. de peso desde un origen hacia un destino de acuerdo a la matriz establecida

2.2.7.2.3. Documento Urbano. Constituye aquellos envíos en la zona urbana.

2.2.7.2.4. Documento Masivo Urbano: Constituye aquellos envíos de un remitente a múltiples destinatarios cuyo peso no exceda 1 kg. y su numero no se inferior a 50 envíos (se incluyen en esta modalidad, tarjetas, facturas, invitaciones, cartas, etc.

2.2.7.3. MERCANCIAS: Constituye aquellos envíos entre 3 y 50 kg. de peso desde un origen a múltiples destinatarios dentro de una matriz establecida.

2.2.7.4. U.E.N. Asesorías Especializadas. Consiste en el suministros de asesorías profesionales en las áreas contables, financieras, administrativas, económicas, legales bajo la modalidad outsourcing a todo el mercado meta.

2.2.7.5. U.E.N. Servicios Técnicos. Consiste en las soluciones integrales y profesionales de aquellos servicios domiciliarios que requieren la participación de mano de obra calificada entre las cuales tenemos soluciones a :

- ◆ Jardinería
- ◆ Carpintería
- ◆ Albañilería
- ◆ Ebanistería
- ◆ Mayordomía
- ◆ Lavandería.
- ◆ Aseo domestico e industrial
- ◆ Cerrajería

- ◆ Pintura
- ◆ Electricidad
- ◆ Refacciones
- ◆ Mantenimiento correctivo y preventivo de aires acondicionados
- ◆ Mantenimiento correctivo y preventivo de equipos de computo y comunicaciones.
- ◆ Mantenimiento y organización de archivos históricos e inactivos
- ◆ Enfermería
- ◆ Otros servicios afines

2.2.7.6. U.E.N. Representaciones Comerciales. Esta aún está orientada a la representación comercial bajo al figura outsourcing de Marcas nacionales y extranjeras la cual permite aliarse estratégicamente con empresas que poseen marcas representativas y posicionadas ejecutando las labores que la empresa contratante disponga, bajo esta figura se ofrecen los siguientes procesos.

- ◆ Distribución
- ◆ Mercadeo
- ◆ Transporte
- ◆ Atención al cliente
- ◆ Franquicias

2.3. MISION

Nuestra razón de ser será la satisfacción total de las necesidades de nuestros clientes bajo los preceptos de calidad total, oportunidad e idoneidad para lo cual se asegurarán estándares en los procesos con un equipo humano comprometido.

2.4. VISION GENERAL.

Ser el aliado estratégico de las empresas Nacionales y multinacionales de la Región en la prestación de servicios integrales bajo los preceptos de excelencia, calidad y responsabilidad con participación activa a nivel nacional y presencia internacional.

2.5. POLITICA GENERAL DE CALIDAD

La empresa tendrá como política general de calidad la prestación de los servicios del portafolio bajo los estándares Planear, Hacer, Verificar, Asegurar y Escribir lo cual nos garantizará excelencia en cada uno de nuestros procesos y poder satisfacer plenamente las necesidades de nuestros clientes mas allá de sus expectativas

2.6. RESEÑA HISTORICA.

La empresa ALAS EXPRESS LTDA nace como un proyecto de negocio particular del Sr. Juan Carlos Velaidez Rojas un joven Economista el cual vio como las personas que habitan la Región de El Banco, Chimichagua, San Sebastián, Guamal, Astrea, Arjona, y El paso tenían serias limitaciones para el envío de correspondencia y carga liviana desde esas poblaciones hacia la Capital del Dpto. y hacia el resto del país, ya que debían desplazarse personalmente hacia esas ciudades o enviarla con aquellos vehículos de servicio particular que prestaban el servicio de manera irregular y de una manera desorganizada y sin ninguna responsabilidad, esto si se tiene en cuenta que las demás empresas que operan el servicio de mensajería especializada no operan en estas rutas dada la complejidad de la vía y los problemas de orden publico.

Otra circunstancia que atenuaba la creación de la empresa era lo concerniente a la imposibilidad de realizar diligencias y tramites ante entidades tanto publicas como privadas de carácter impersonal para lo cual ameritaba el desplazamiento hacia la capital del Dpto.

El negocio abrió oficinas en las poblaciones de Arjona, Astrea San Sebastián y Valledupar como oficina de acopio, pero dada la irregularidad del vehículo que cubría las rutas y la poca organización en la logística tuvo que cerrar sus puertas

debido a los incumplimientos en las entregas y la no orientación del administrativa y organizativa del negocio como tal.

Es así como un joven estudiante de la Facultad de Administración de Empresas y amigo personal del socio fundador le propone reabrir las puertas bajo la figura de una Sociedad Limitada e inscrita legalmente y con un rediseño del portafolio de Servicios y apuntando unas nuevas estrategias hacia el mercado de Valledupar específicamente. Es así como el 27 de Abril del 2001 se constituyen legalmente como Sociedad Limitada conservando el nombre original de ALAS EXPRESS y adicionando el termino legal LTDA por disposición del código de comercio; arranca operaciones formalmente en el mes de agosto del mismo año conservando hasta la fecha una lenta pero importante labor de penetración del mercado y con estrategias novedosas captar el mercado que quedó desatendido y establecer alianzas estratégicas para crecer vertical y horizontalmente.

2.7. OBJETIVO SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN.

El objetivo social de la empresa esta basado fundamentalmente en la contribución a la paz del país mediante la creación de nuevos puestos de trabajo, al mejoramiento del nivel de vida de sus socios y colaboradores y al crecimiento económico de la Región mediante la creación de riqueza.

2.8. OBJETIVO GENERAL

Ofrecer al mercado un portafolio de servicios basado fundamentalmente en el ofrecimiento de soluciones integrales, mensajería especializada, gestiones, bajo la figura de alianza estratégica con estándares de calidad y servicio.

2.9. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ◆ Prestar el servicio de mensajería especializada a nivel urbano
- ◆ Prestar el servicio de mensajería especializada a nivel nacional
- ◆ Prestar servicio de transporte de carga liviana a nivel regional
- ◆ Prestar el servicio de gestiones a nivel local
- ◆ Desarrollar alianzas estratégicas con empresas afines
- ◆ Implementar un programa de mercadeo y ventas para incrementar las ventas y penetrar mercados

2.10. POLITICAS

- ◆ La empresa ofertara su portafolio de productos y servicios en base a su total conocimiento y a la capacidad operativa de la organización.
- ◆ Las ventas de los productos y servicios de la empresa se ejecutaran con la mezcla de mercadeo apropiada (producto, plaza, servicio, pago y promoción)

- ◆ La promoción de los productos del portafolio de servicios, se orientara a la atención personalizada de los clientes por parte de la fuerza ventas.
- ◆ Para la prestación del servicio la empresa ALAS EXPRESS ha establecido dos tipos de clientes: Crédito, prepago y contados.
- ◆ Para las entidades del gobierno y empresas del sector publico, se otorgara crédito, siempre y cuando acrediten la asignación presupuestal y orden de servicio correspondientes para este rubro, en el año de la vigencia del contrato se debe anexar la documentación exigida.
- ◆ En la presentación del portafolio se debe hacer énfasis en las ventajas competitivas de ALAS EXPRESS, así como en la calidad de su servicio.
- ◆ Todo cambio que se haga en las tarifas y el portafolio de productos debe ser informado al cliente de forma inmediata.
- ◆ La participación en licitaciones debe ser consultada y aprobada por el gerente de la empresa.
- ◆ Previo a la participación en una licitación se debe realizar una evaluación técnica, financiera y jurídica para determinar la viabilidad del negocio.
- ◆ Cuando se realice una alianza estratégica o unión temporal con una o varias empresas para participar en una licitación, se debe tener en cuenta:
 - Que la empresa aliada sea sólida y reconocida en el sector
 - que la empresa aliada tenga la capacidad de respuesta requerida.
 - Que los costos generados para la participación en la licitación sean compartidos
- ◆ La empresa mantendrá especial interés y prioridad por la imagen corporativa.

- ◆ La satisfacción de las necesidades del cliente externo se hará de forma integral, para lo cual todos los colaboradores de la empresa trabajaran en función de este.
- ◆ La empresa mantendrá excelentes relaciones con las autoridades y comunidad en general.
- ◆ Se propenderá por el desarrollo del cliente interno mediante su continua capacitación en el área de servicio bajo la premisa de un país productivo, solidario, tolerante y pacífico.
- ◆ Los conflictos que puedan surgir con el cliente externo se dirimirán bajo la premisa del gano-ganas.
- ◆ Prevalecerá ante todo los valores éticos, morales y las actuaciones de la empresa se ceñirán a la ley.
- ◆ La empresa mantendrá un crecimiento armónico económicamente hablando y directamente proporcional al esfuerzo de sus colaboradores y el flujo de sus operaciones en beneficio de ambas unidades.
- ◆ Los dineros por concepto de ventas o transacciones comerciales será propiedad de la empresa y no podrán ser utilizados para beneficio personal por lo tanto serán consignadas diariamente después del cuadro de caja.
- ◆ Los clientes tendrán acceso a crédito de la empresa si cumplen con:
 - El volumen de envíos tanto en documentos como en carga liviana estén acordes con la rentabilidad deseada.
 - Volumen mínimo de facturación esperado será de \$50.000.
 - Plazo crédito por factura treinta días.

- Llenar requisitos en cuanto documentación y referencias que permitan a ALAS EXPRESS disminuir riesgos
- Vencido el plazo estipulado para el cumplimiento de las obligaciones la empresa puede de manera unilateral cancelar el crédito
- La empresa implementara un proceso de contratación de acuerdo a perfiles y méritos y cumpliendo con todas las normas legales exigidas para el caso.
- Se implementara un programa de rotación de cargos que permita a todos los funcionarios el conocimiento de los procesos de la organización.
- El departamento comercial tendrá la función del recaudo de cartera
- Toda relación de cobranza se debe hacer en forma amable con los clientes, para lograr mantenerlos fieles a la organización y mantener una cartera sana
- El área comercial al realizar la función de cartera debe canalizar las inquietudes de los clientes en cuanto a la calidad del servicio.
- La factura se considera vencida después de cumplida la temporalidad pactada.
- El departamento comercial debe concentrar sus esfuerzos en mantener la cartera con una rotación no superior a 30 días.

2.11. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

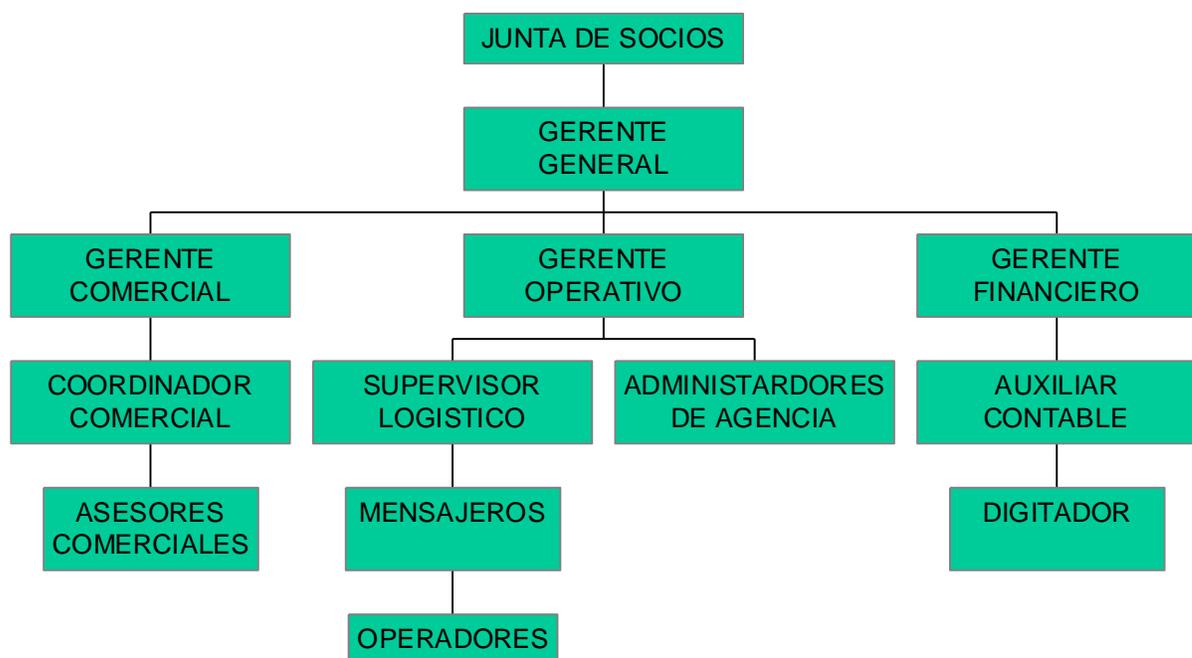
La empresa ALAS EXPRESS se está estructurada organizacionalmente así:

- Administración: Conformada por la Junta de Socios y la Gerencia General
- Mercadeo y Ventas: Conformada por las áreas de mercadeo, y ventas.

- Financiera : Conformada por las áreas contables y tesorería
- Operaciones. Conformada por el área operativa y Logística
- necesario en la prestación del servicio conformada por el área de operaciones

2.12. ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA

ORGANIGRAMA GENERAL ALAS EXPRESS LTDA



2.13. PROGRAMAS Y PROYECTOS.

2.13.1. Programas.

- ❑ Formación de lideres
- ❑ Incentivos y productividad
- ❑ Ascensos y desarrollo
- ❑ Salud y bienestar social
- ❑ La voz del cliente externo
- ❑ Venda y gane

- **Formación de Lideres.** Consiste en un integral programa de capacitación dirigido a los lideres de área en el cual se busca crear una cultura de liderazgo en todos los niveles de la empresa aplicando las nuevas teorías administrativas como el empowerment, el benchmarking de personal entre otros.
- **Incentivos y Productividad.** La empresa de acuerdo al nivel de utilidades presentadas en el ejercicio inmediatamente anterior al año de aplicación de este programa, asignará un rubro o partida para incentivar a los colaboradores en su totalidad aplicando una escala desde el mas sobresaliente hacia abajo en su respectivo orden. Este programa incluye Bonos, rifas, bonificaciones, premios etc.

- **Ascensos y Desarrollo.** Atendiendo el nivel de actitud, capacitación, destrezas y nivel de compromiso hacia la empresa, esta tendrá como prioridad absoluta el cubrimiento de las vacantes que se puedan presentar al interior de la misma con el personal interno, para lo cual se aplicara la mecánica de concursos; este programa estará complementado con intensivos cursos de capacitación en todas y cada una de las áreas de la empresa.
- **Salud y Bienestar Social.** Este programa consiste en una perfecta preocupación e inversión en actividades de prevención y promoción de salud como Botiquines de primeros auxilios, jornadas de salud. Por otro lado, el programa ejecuta actividades como: los mejores del semestre, posta por la excelencia, (dirigidos a los colaboradores de se destaquen por la excelencia en cada una de sus áreas) ciclo paseos, día de los niños, vacaciones recreativas etc.,
- **La voz del cliente externo.** Consiste en actividades dirigidas a crear una cultura de servicio en todos los niveles de la empresa, se apoya en estrategias como buzones internos, líneas de atención al usuario, reuniones periódicas de evaluación del servicio entre otras las cuales se convierten en herramientas de medición y evaluación del nivel de servicio que está prestando la empresa, estas actividades tienen como absoluta prioridad la opinión del cliente externo.
- **Venda y Gane.** Este programa está dirigido a todos los niveles de la empresa diferentes al área comercial en el cual se estimula la gestión de ventas por todos los colaboradores, para lo cual se retribuye económicamente mediante bonificaciones proporcionales a las ventas efectivas o referidos efectivos.

2.13.2. Proyectos

- ❑ Expansión de operaciones
- ❑ Alianzas estratégicas
- ❑ Capitalización
- ❑ Desarrollo de las Unidades Estratégicas
- ❑ Inversión en tecnología

➤ **Expansión de operaciones.** La empresa tiene previsto ampliar sus operaciones hacia otras zona del Departamento y del país de acuerdo al volumen de utilidades arrojadas ; este plan de expansión incluye la apertura de nuevas oficinas en regiones estratégicas cuyo mercado esta desatendido en este momento por lo que se hace necesario la presencia de la empresa.

El plan de expansión esta direccionado hacia las regiones de Chimichagua, Astrea, Guamal, San Sebastián, El paso, Arjona Bosconia, El Difícil inicialmente, y luego a las ciudades de Barranquilla y Santa Marta. Este proyecto irá acompañado por la diversificación del portafolio de servicios y el poscionamiento de aquellos productos que aún son débiles en el mercado.

➤ **Alianzas estratégicas.** Teniendo en cuenta que el mercado donde opera la empresa es un mercado maduro los niveles de crecimiento tienden a ser bajos, y por

otro lado, las empresas líderes propenden por aumentar la ventaja que los separa con sus competidores; de esta manera la empresa buscara fortalecerse y ganar participación en el mercado que aun está sin atender a través alianzas con otras empresas del sector o afines que le puedan brindar soporte a las actividades que desarrolla, tal es el caso de empresas de transporte, cooperativas, asociaciones, fondos de empleados, entre otras.

Las alianzas estratégicas han demostrado ser una de las herramientas mas efectivas para ganar participación, maximizar los recursos, disminuir costos y afianzar la imagen y la marca de las empresas en los últimos años.

➤ **Capitalización.** Dada la magnitud de las inversiones que necesita erogar la empresa para atender los proyectos que se piensan ejecutar en los próximos cinco años, es indispensable contar con el capital suficiente que permita ejecutarlos sin ningún contratiempo por lo tanto es indispensable capitalizar la empresa utilizando cualquiera de los mecanismos estatutariamente validos para tal fin, cabe destacar que es importante tener en cuenta el nivel de riesgo que siempre acompaña una decisión como la que se este aspecto.

Dentro de las estrategias de capitalización se debe acudir a la capitalización por parte de los socios fundadores, o en su defecto a la cesión de cuotas sociales a otros socios externos que quieran invertir en el proyecto. Dadas las proyecciones

realizadas y teniendo en cuenta el alcance de los proyectos, el monto de la capitalización debe realizarse en una suma cercana a los \$12.000.000 Doce millones de pesos.

➤ **Desarrollo de Unidades Estratégicas.** Como se pretende atender un mercado multifacético y algunos con características heterogéneas, es importante diseñar estrategias que permitan atenderlo satisfactoriamente; una de las formas más eficaces es la organización a través unidades independientes de productos llamadas unidades estratégicas de Negocios (U.E.N.s) las cuales permiten dar un manejo administrativo y comercial a los productos orientando los esfuerzos y recursos de cada uno de acuerdo a su nivel de desarrollo.

Las UEN permiten especializar los productos como si fuesen áreas funcionales de la empresa a los cuales se les asignan presupuestos de inversiones para su mejoramiento, desarrollo y crecimiento; este mecanismo permite una organización del mercado en cuanto a su cubrimiento y por ende una mejor distribución y maximización de los recursos.

➤ **Inversión en tecnología.** Uno de los aspectos que diferencia a las empresas de mensajería especializada que son líderes en el mercado, es que cuentan con un sofisticado sistema de información que les permite manejar con exactitud precisión

la movilización de sus envíos. Este sistema de información se constituye en una necesidad imperante para la empresa ALAS EXPRESS en el mediano plazo.

El sistema de información incluye base de datos, comunicaciones en línea, almacenamiento de información en códigos de barra, organización de datos y estadísticas etc.

2.13.3. Estrategias. La empresa ha diseñado unas estrategias que le permitirán alcanzar los objetivos planteados y desarrollar los planes y productos con base a los siguientes aspectos.

- Alianzas estratégicas con grandes empresas cuya actividad sea afín a la nuestra, permita aprovechar nuestra capacidad instalada para desarrollar sus actividades.
- Segmentación del mercado por unidades estratégicas de negocios (uens)
- Alianzas con empresas agrupadoras de usuarios que permitan garantizar ventas efectivas (cooperativas. fondos de empleados, empresas de servicios públicos etc.)
- Atención personalizada de los clientes a través de la aplicación de la política uno a uno.
- Ampliar las operaciones en las áreas geográficas donde no hay presencia de las empresas líderes.

CAPITULO III

DIAGNOSTICO GENERAL

3.1. SITUACION ACTUAL

La empresa en su primer año de operaciones atraviesa por dificultades de orden financiero, esto como resultado de la poca participación en las ventas totales del sector; por otro lado esta situación da márgenes para que nuevas empresas entren a competir con los productos y servicio similares a los de la empresa. Teniendo en cuenta lo anterior se le aplicará una matriz DOFA de tal forma que se pueda aprovechar la información obtenida como herramienta de análisis e implementación de acciones a seguir al interior de ALAS EXPRESS.

3.2. DEBILIDADES

- la poca participación en el mercado y por ende la inestabilidad del flujo de caja.

- Limitados recursos de capital de trabajo que no le permiten ejecutar la totalidad de los planes y estrategias.

- ❑ Ausencia de una estructura de cargos y funciones ajustadas al tamaño y crecimiento de la empresa que la hace vulnerable a conflictos jurídicos de orden laboral.
- ❑ Desorganización en la estructura contable lo que no permite ejercer controles ni establecer parámetros de medida.

3.3. OPORTUNIDADES

- ❑ El no cubrimiento de algunas áreas geográficas y segmentos del mercado por parte de las empresas líderes.
- ❑ El hecho de ser una empresa con una especialización en algunos servicios no existentes en el mercado.
- ❑ Fácil acceso a recursos frescos para financiar el capital de trabajo con el apoyo de programas de incentivo empresarial por parte del estado.
- ❑ Abundante mano de obra calificada a bajo costo para implementar los planes de la compañía.
- ❑ Por la flexibilidad del objeto social y la especialización de productos, se facilita la consecución de aliados estratégicos.

3.4. FORTALEZAS

- ❑ Especialización del portafolio de productos y servicios.

- ❑ Bajos costos operativos
- ❑ Competitividad de los precios al consumidor
- ❑ Conocimiento del mercado objetivo

3.5. AMENAZAS

- ❑ Alto nivel competitivo de las empresa lideres
- ❑ Fragilidad socio económica del área de influencia de la empresa
- ❑ Ausencia de controles por parte del estado en las empresas piratas existentes en el sector operan bajo competencia desleal.

3.6. DESCRIPCION DEL PROCESO

La empresa desarrolla el siguiente proceso productivo en el desarrollo de su actividad comercial en cada una de sus uens.

3.6.1. UEN Documentos. Esta uen se divide en dos: Documento unitario y documento masivo: El documento unitario incluye el proceso de recepción y envío de sobres y paquetes hasta 3 kg. de peso desde la ciudad origen a múltiples destinos, el proceso aplica para los clientes contado y clientes crédito.

El proceso se inicia en el punto de recepción y sigue el siguiente flujo.

3.6.2. Cliente Contado

- ❑ El cliente llega al punto de recepción
- ❑ El encargado diligencia la guía de transporte
- ❑ Cliente verifica la información y firma la guía a satisfacción
- ❑ El administrador o auxiliar anexa la guía al envío y entrega copia al cliente.
- ❑ Se ingresa la información básica al sistema (No. De guía, remitente, datos del remitente, fecha del envío, datos del destinatario, y estado).
- ❑ Se ingresa la guía a un manifiesto
- ❑ Se entrega al operador de transporte según relación o manifiesto
- ❑ Se anexan las guías del operador a cada una de las guías de la empresa ALAS EXPRESS.
- ❑ Se solicita P.E. al operador de transporte y se anexa a la guía de alas express
- ❑ Se ingresa la información de retorno al sistema para posterior consulta.

3.6.3. Cliente Crédito

- ❑ El cliente se comunica con la oficina de ALAS EXPRESS solicitando el servicio de recolección a domicilio.
- ❑ La recepcionista recibe la llamada y radica la solicitud de servicio.
- ❑ Recepcionista entrega planilla de recogidas al coordinador logístico el cual asigna los mensajeros según las zonas preestablecidas.

- ❑ Mensajero receptiona el envío con guía crédito firmando la original
- ❑ Mensajero entrega copia al cliente
- ❑ El envío es traído a la oficina y entregado al auxiliar de recepción
- ❑ Se realiza toda la operación anterior aplicada al envío contado.

3.6.4. Documento Masivo

- ❑ Se abre orden de servicio
- ❑ El mensajero recoge envíos masivos al cliente con relación anexa
- ❑ El mensajero verifica el numero de envíos vs relación y firma esta ultima
- ❑ Los envíos son llevados al centro de proceso
- ❑ El auxiliar de operaciones o mensajero asigna guías urbanas a cada uno de los envíos de manera individual.
- ❑ Los envíos pasan a digitación para ser ingresados al sistema dándole un primer estado.
- ❑ Los envíos son devueltos al auxiliar de operaciones el cual los asigna a cada zona por mensajero.
- ❑ Mensajero receptiona los envíos según manifiesto o relación y los enruta por dirección.
- ❑ Mensajero sale a reparto
- ❑ Mensajero retorna al final del día con las entregas y devoluciones.
- ❑ Entrega pruebas de entrega en operaciones

- ❑ Recepción de pruebas de entrega por parte del auxiliar el cual las pasa a digitación para ser descargadas del sistema.
- ❑ Luego de ser descargadas son devueltas al cliente con relación adjunta y devoluciones.

3.6.5. UEN Mercancía Liviana. La mercancía liviana esta comprendida por todos aquellos envíos cuyo peso esta entre 3 y 150 kg. Y aplica al igual que la uen documentos, para las modalidades de pago.

3.6.6. Cliente Contado

- ❑ Se acerca con el envío al punto de recepción.
- ❑ Administrador pesa y cubica el envío, anota el mayor peso en la guía
- ❑ Liquida el valor del envío
- ❑ Da a conocer al cliente el precio antes de imprimir la guía.
- ❑ El cliente no acepta. (fin del proceso)
- ❑ El cliente acepta y conoce las condiciones.
- ❑ Auxiliar imprime la guía y el cliente firma
- ❑ Auxiliar entrega la copia correspondiente al cliente
- ❑ Anexa la guía al envío
- ❑ Guarda la original para contabilidad
- ❑ Zuncha la carga

- ❑ Se ingresa al carga a un manifiesto
- ❑ Se lleva la carga al operador según relación
- ❑ El operador de carga recibe según manifiesto y genera guías individuales
- ❑ Auxiliar anexa guías a las de ALAS EXPRESS
- ❑ Se ingresan guías al sistema
- ❑ Se solicitan pruebas de entrega al operador y se descargan en el sistema .

3.6.7. UEN Gestiones. Servicio especializado en todo tipo de tramites, compras y diligencias ante entidades públicas y privadas de carácter urbana, regional y nacional. Los clientes pueden acceder a estos servicios con tarifas crédito y contado.

Características

- ❑ El cliente debe suministrar los documentos los documentos y la información requerida según tramite solicitado.
 - ❑ La tarifa solo incluye el valor del servicio normal y los fletes que se causen , los gastos adicionales relativos a impuestos, sanciones, intereses y demás gravámenes deben ser cancelados en efectivo por el solicitante a manera de anticipo.
 - ❑ La forma de pago es de contado en el centro de recepción alas express y crédito con factura generada a 30 días para los clientes corporativos. El proceso de GESTIONES EXPRESS incluye las siguientes actividades.
- ❖ Autenticaciones

- ❖ Copias de escritura
- ❖ Copias promesa de Compraventa
- ❖ Autenticaciones de documentos extranjeros
- ❖ Registro de escrituras
- ❖ Certificados de tradición
- ❖ Legalización Firmas en Notarias
- ❖ Partidas de Bautismo
- ❖ Partidas de Matrimonio
- ❖ Partidas de Matrimonio Católico
- ❖ Registro Diplomas
- ❖ Tarjetas Profesionales
- ❖ Certificados ICFES
- ❖ Certificados de estudio
- ❖ Inscripción Universidades
- ❖ Licencias de Funcionamiento
- ❖ Liquidación y pago de impuesto Catastral
- ❖ Pago Tarjeta de crédito
- ❖ Consultas
- ❖ Inscripción Registro de proveedores
- ❖ Compra pliegos
- ❖ Presentación de propuestas
- ❖ Publicación Diario Oficial

- ❖ Radicación de facturas
 - ❖ Consulta Varias
 - ❖ Pagos de Servicios
 - ❖ Pagos ISS
 - ❖ Inscripción de ISS
 - ❖ Inscripción cajas de compensación
 - ❖ Reclamos Tarjetas
 - ❖ Consignaciones Bancarias
-
- ❖ Pagos de impuesto de Vehículos

Esta uen involucra además varios sub-procesos especializados y aplica tanto para clientes crédito como para clientes contado; resulta importante resaltar la forma de operación para cada una de estas modalidades.

La empresa ha especializado el proceso de gestiones específicamente lo que al pago de servicios públicos se refiere mediante la siguiente metodología.

3.6.8. Cliente Crédito. A través de una relación contractual entre la empresa ALAS EXPRESS y el usuario, la empresa se compromete a prestarle el servicio de gestión de pago de cada una de las facturas de los servicios públicos domiciliarios bajo la absoluta responsabilidad de la empresa siguiendo el siguiente flujo.

- ❑ El cliente una vez le llegan sus facturas de servicios públicos domiciliarios se comunica con la empresa a través de una solicitud de servicio.
- ❑ La recepción toma la solicitud y las agrupa en planilla.
- ❑ Recepcionista pasa planilla de solicitudes al coordinador logístico
- ❑ Coordinador logístico asigna las solicitudes por zona.
- ❑ Mensajero sale a cubrir los servicios
- ❑ Mensajero recibe las facturas y dinero y deja recibo de caja provisional en señal de recibido
- ❑ Mensajero retorna a la oficina de operaciones con los servicios
- ❑ Mensajero sale a cancelar servicios a los puntos estratégicos
- ❑ Retorna a la oficina con recibos cancelados y sellados
- ❑ Mensajeros retornan a los clientes facturas selladas y retiran recibo de caja

Para las demás gestiones diferentes a la anterior la empresa lleva el siguiente orden en el proceso.

- El cliente se acerca al centro de recepción suministrando los documentos y la información específica según trámite solicitado.
- El cliente cancela el valor del trámite y los costos adicionales (aplica para clientes contado)
- El responsable del centro de recepción envía el (los) trámite (s) al coordinador logístico o coordinador de gestiones.

- Coordinador de gestiones radica el (los) tramite (s) en el sistema lo asigna a uno de los operadores disponibles con instructivo anexo
- Operador realiza gestión según instructivo
- Una vez realizado el tramite este es devuelto al coordinador de gestiones el cual se comunica con el cliente o es llevado al domicilio del cliente según su requisición.
- Cliente recibe a satisfacción firmando el formato asignado
- El formato es devuelto al área de contabilidad .

3.7. MEDIOS DE CONTROL

La empresa ha desarrollado los siguientes medios de control en cada una de sus áreas para garantizar el normal flujo de los procesos y la calidad del servicio, y la protección de sus activos y el capital en general.

3.7.1. Controles Tesorería. El proceso de tesorería inicia con la recepción de los dineros producto de las ventas o del recaudo de cartera; una vez el dinero ingresa a caja la persona encargada debe diligenciar cada unas de la casillas de la planilla de ventas diarias escribiendo en los campos correspondientes No de operación, fecha, No. Del documento o factura que se cancela, especificar si es efectivo o cheque, código del cliente quien cancela, el concepto y finalmente las observaciones a que haya lugar. Una vez se completa la operación del día se realiza un cuadro de

planillas y se consigna el valor en el Banco dejando en archivo original de la planilla y consignación.

3.7.2. Controles al proceso Comercial. El área comercial actuara con base a presupuestos preestablecidos para cada una de las UEN; cada uno de los integrantes del equipo comercial estará asignado a una zona de acuerdo a sectorización del mercado con unos objetivos acordes al tamaño y productividad esperada.

Con el animo de garantizar una gestión comercial acorde a las expectativas de calidad que ofrece la empresa, el área comercial actuará con base en derroteros apoyados por formas estandarizadas como.

- Itinerarios diarios de visita
- Ruterros
- Estadísticas de clientes visitados vs clientes efectivos
- Formato de llamadas diarias
- Formato de telemarketing
- Informes de gestión
- Informe de clientes ingresados
- Informe clientes desarrollados
- Informe clientes asesinados

- Índices de gestión por producto
- Listados de cartera
- Recibos de ingresos a caja
- Índices de Rotación de cartera

3.7.3. Controles operativos. El área operativa con el fin de lograr procesos mas eficientes desarrolla las siguientes actividades de control.

Utilización de manifiestos de carga y documentos

Control de inventario de guías

Control de consecutivos de instructivos

Monitoreo a los tiempos y movimientos del personal operativo

Seguimiento a los tiempos de entrega

Seguimiento a los tiempos de ejecución de las gestiones

Archivo y custodia de pruebas de entrega

Utilización de planillas de despacho de zonas por courriers

Control de solicitudes de servicios al área de gestiones

Delimitación de zonas de operación por cubrimiento

Actualización base de datos de entregas efectivas y novedades

3.8. MISION

Satisfacción de las necesidades de logística de nuestros clientes con especialización en el manejo integral de las gestiones con un recurso humano comprometido con la excelencia.

3.9. ANALISIS DE OBJETIVOS

Una vez planteados los objetivos tanto general como los específicos de la presente investigación se procede a realizar un análisis general de cada uno de ellos como herramientas de apoyo a la investigación.

3.9.1. Diseño Del Área Comercial. Este como objetivo general constituye el fin de la investigación o propuesta de mejoramiento se basa en la aplicación de técnicas de observación y la aplicación de Benchmarking como herramienta fundamental para el logro del objetivo. La existencia de una importante porción del mercado el cual fue identificado y delimitado por la empresa antes de su gestación, es el que se permitirá captar a través de un Departamento comercial que cumpla con los requisitos mínimos tanto en su estructura orgánica como en su recurso humano para atender dicho mercado.

Una vez el Dpto. opere como tal la empresa tendrá la oportunidad de ganar participación en el mercado, captar un numero significativo de clientes los cuales mantendrá cautivos a través de las estrategias ya señaladas, cumplirá con los presupuestos establecidos anualmente y por ende la estabilización del flujo de caja con el fin de atender los costos fijos y operativos y lograr punto de equilibrio.

3.9.2. Organización Administrativa Del Área. Teniendo en cuenta que dentro de la gestión comercial se manejan los procesos de Planeación, ejecución, control, organización y coordinar, el área debe cumplir con una organización administrativa a través del gerenciamiento de la labor comercial la cual dará aplicación a cada uno de los procesos descritos, este esquema de Gerencia Comercial el cual se profundizara mas adelante permitirá mantener las relaciones entre los clientes y la empresa bajo el esquema de gano - ganas; adicionalmente el resto de la estructura como asesores comerciales, auxiliares administrativos y demás recurso humano vinculado al área seguirán los parámetros establecidos bajo las relaciones formales dependientes de la Gerencia Comercial.

Por otro lado, el uso y la aplicación de los procesos administrativos estará apoyado por toda una serie de elementos como formas, diagramas, flujogramas, pictogramas, manuales, directrices y políticas para realizar la actividad bajo derroteros estandarizados avalados por otras empresas con éxito en este modelo.

3.9.3. Como Herramienta De Control Y Ejecución. Siendo el área comercial el motor y único generador de ingresos de la compañía, este se convierte también en un termómetro de medida del comportamiento de la empresa en toda su estructura ya que permitirá medir el nivel de inversiones futuras, los programas de expansión, lanzamiento o inclusión de nuevos productos etc., el área comercial permitirá a la Gerencia General tomar decisiones sobre el futuro obviamente estas decisiones deben ser conjugadas con otros elementos participantes en el mercado y en el escenario empresarial pero será la gestión comercial un pilar fundamental para la toma de decisiones.

3.9.4. Optimizar Estrategias. Sobre la base de la existencia de un área definida para atender comercial y operativamente el mercado, las estrategias planteadas deben ser ejecutadas junto con la Gerencia Comercial y contando con la Gerencia General para su eficaz aplicación, pero, el área comercial en su conjunto será el instrumento conductor de tales estrategias ya que estas surtirán el efecto deseado cuando estas sean puestas en practica sobre el campo es decir, sobre los clientes potenciales.

3.9.5. Establecer un modelo de contratación y remuneración al área comercial. Partiendo como base de la política que tiene la empresa de crecer junto con su recurso humano, la contratación y remuneración estará ligada a la productividad que arroje la empresa en el desarrollo de su labor comercial, esta contratación será

flexible para que se pueda adaptar a los cambios que puedan surgir durante al vida de la empresa.

3.9.6. Estabilización Del Flujo De Caja. Este es una consecuencia obvia en cualquier empresa independientemente cual sea su actividad, ya que el área comercial como epicentro de la generación de nuevas ventas o el mantenimiento de las actuales. Una vez se tenga organizado e implementado el departamento como unidad generadora de ventas con la aplicación de las estrategias la empresa no solo estabilizara su flujo de caja si no que generara capital adicional para cumplir con los planes de inversión y expansión.

3.10. ANALISIS DE GRAFICAS Y ENTREVISTAS

Teniendo en cuenta el tipo de investigación la cual se apoya en la aplicación de nuevas teorías administrativas como lo es el Benchmarking, la cual incluye la aplicación de herramientas metodológicas como la entrevista, la observación participante, y el análisis interno mediante gráficas con información que permite realizar aportes a la presente investigación.

Como resultado a lo anterior se presenta la entrevista realizada a la Sra. Alma Teresa Pérez Castañeda Gerente Comercial de la Región Costa Norte liderando las ciudades de Barranquilla como Cabecera de Región, Valledupar, Santa Marta,

Sincelejo, Montería, Riohacha y Maicao. Además de la coordinación de las ciudades de la Región Caribe.

Se incluye además análisis de gráficas con información comparativa de la empresa ALAS EXPRESS Vs otras empresas del sector.

Tabla 1. FORMATO DE APLICACIÓN BENCHMARKING

MODELO DE BENCHMARKING APLICADO A ALAS EXPRESS LTDA SEGÚN METODOLOGIA SPENDOLINI	
1. OBJETIVO	- Implementacion del Departamento comercial de la Empresa ALAS EXPRESS LTDA mediante estudio comparativo de la empresa socia.
2. EQUIPO A CARGO	Participan en el equipo: Carlos Ayala Suarez Eloy Gutiérrez Anaya Juan Carlos Velaidez Rojas * Mildreth Manjarrez Granados *
3. EMPRESA SOCIA	SERVIENTREGA S.A. Macroproceso: M.E.C.E. Proceso: Mercadeo y Ventas
4. RECOPIACION DE INFORMACION	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso administrativo de Ventas - Perfiles Talento Humano - Procedimientos - Trazados - Flujo de Proceso - Información estadística (Resultados) - Planes vigentes - Comparativos <ul style="list-style-type: none"> - Perfiles Talento Humano - Objetivos
5. ACCION	Creación y seguimiento del área comercial de la empresa ALAS EXPRESS LTDA

3.10.1. Entrevista Para La Aplicación De Benchmarking Al Modelo Del Área Comercial De La Empresa Alas Express Ltda.

Nombre del entrevistado: Alma T Pérez C . Empresa: Servientrega S.A.

Cargo: Gerente Comercial Costa Norte Fecha: Julio del 2002

1. ¿Cuál cree usted, según su opinión, debiera ser el modelo del área comercial para una empresa de servicios que recién ingresa al mercado?

Rta/ Lo esencial es que la empresa centre sus estrategias hacia aquellos productos y servicios que le sean mas rentables inicialmente, y para esto se debe apoyar en una ofensiva campaña publicitaria; Esto se logra con una fuerza de ventas profesional, con experiencia y con un alto nivel de desempeño en el manejo de servicios.

El Gerente de la empresa debe orientar todos los esfuerzos y recursos disponibles hacia la gestión de Ventas, es decir se debe realizar una actividad de campo bien intensiva para posicionar la marca de la compañía a través de esta labor y con ello el servicio.

2. ¿En cuanto a lo que concierne a la parte estructural, es decir, su forma dentro de la estructura organizacional, cuál cree usted debe ser el modelo a aplicar.?

Rta/ Indiscutiblemente que el área comercial debe estar insertada y coordinada desde la Gerencia General o del Gerente de la empresa cualquiera que sea el tamaño de esta, y debe obedecer a los objetivos de la misma, por otro lado debe existir la figura del líder o Facilitador del área para que genere efecto de coordinación, motivación y control de las actividades propuestas.

Por otro lado, el área comercial debe tener una estructura administrativa que permita flexibilizar su manejo y permita su crecimiento una vez los resultados en ventas se vayan logrando, es el caso de ingreso de nuevos asesores, coordinadores de Grupos, auxiliares administrativos etc.

3. ¿Cómo esta formado el Dpto. comercial de su empresa, háblenos un poco de su modelo?

Rta/. El modelo General de Servientrega esta basado en un modelo de empresa Americana con algo de influencia Europea en cuanto a su estructura misma; la empresa dividió su actividad en Macroprocesos, procesos y Sub-procesos donde cada Macroproceso abarca una actividad especifica de la empresa (Mercadeo,

operaciones, personal, financiera etc.). Para el caso del Area Comercial este es un proceso que pertenece al Macroproceso M.E.C.E. los cuales los componen Ventas (crédito y contado) y Logística.

Los Departamentos de Ventas crédito y contado están subdivididos a su vez dado el tamaño de la empresa lo cual permite un mejor control y un mejor aprovechamiento del mercado. Bajo este esquema, las ventas crédito son las que mayor esfuerzos se dedica por su complejidad y por la alta influencia de la competencia.

El departamento de Ventas Crédito esta inserto en el Departamento de Mercadeo y Ventas liderado por un Gerente Nacional de Mercadeo y Ventas, por un Gerente Nacional de Ventas, y por un Gerente Nacional de Producto del cual hay uno por producto que en el caso de Servientrega se llaman U.E.N.S. (Unidades estratégicas de Negocios). La existencia de estas UENS permite un mejor aprovechamiento y cubrimiento de las necesidades del mercado.

4. ¿Su empresa maneja un producto denominado Gestiones, háblenos un poco de este producto?

Rta/ Si, efectivamente, Gestiones es un producto del portafolio que hace parte de la UEN Documentos el cual gracias al aprovechamiento de nuestra propia logística Nacional e internacional, la mayor red de oficinas a nivel nacional, nos permite

atender cualquier gestión, estas gestiones no son ,mas que diligencias de tipo impersonal que debido a las distancias y a la falta de tiempo las personas no pueden realizarlas por si solas entonces acuden a nosotros específicamente entre ciudades que es donde mayor flujo de operaciones tenemos, no pasa lo mismo con las de tipo local pues el comportamiento es bastante menor.

5. ¿Qué tanta participación tiene este producto dentro de su portafolio de productos?

Rta/ Relativamente estable, ha tenido un importante crecimiento a nivel Costa de un 9% en cuanto a ventas se refiere, y las proyecciones es crecer un 15% en el presente año ya que el mercado así lo permite.

6. ¿Cuál es la influencia de la competencia específicamente en este Producto?

Rta/ A nivel de las locales, es decir, en cada ciudad tenemos competencia para las Gestiones Locales pero a nivel de las gestiones hacia fuera es decir, de una ciudad a otra la competencia se anula ya que nuestra ventaja es la logística y la presencia nuestra a nivel nacional.

7. ¿Por último, cual cree usted que es el éxito de su empresa?

Rta/ Obviamente es un secreto de absoluta reserva, pero la clave es el servicio, el desarrollar una actividad que satisfaga las necesidades a largo plazo y por ende ir desarrollando otras actividades que se vayan ajustando a las nuevas necesidades alternado con una minuciosa y perfecta selección de los participantes a los equipos de trabajo (colaboradores)

8. Queremos agradecer a la Dra. Alma por su tiempo y su invaluable ayuda con sus palabras que serán fundamentales en esta investigación.

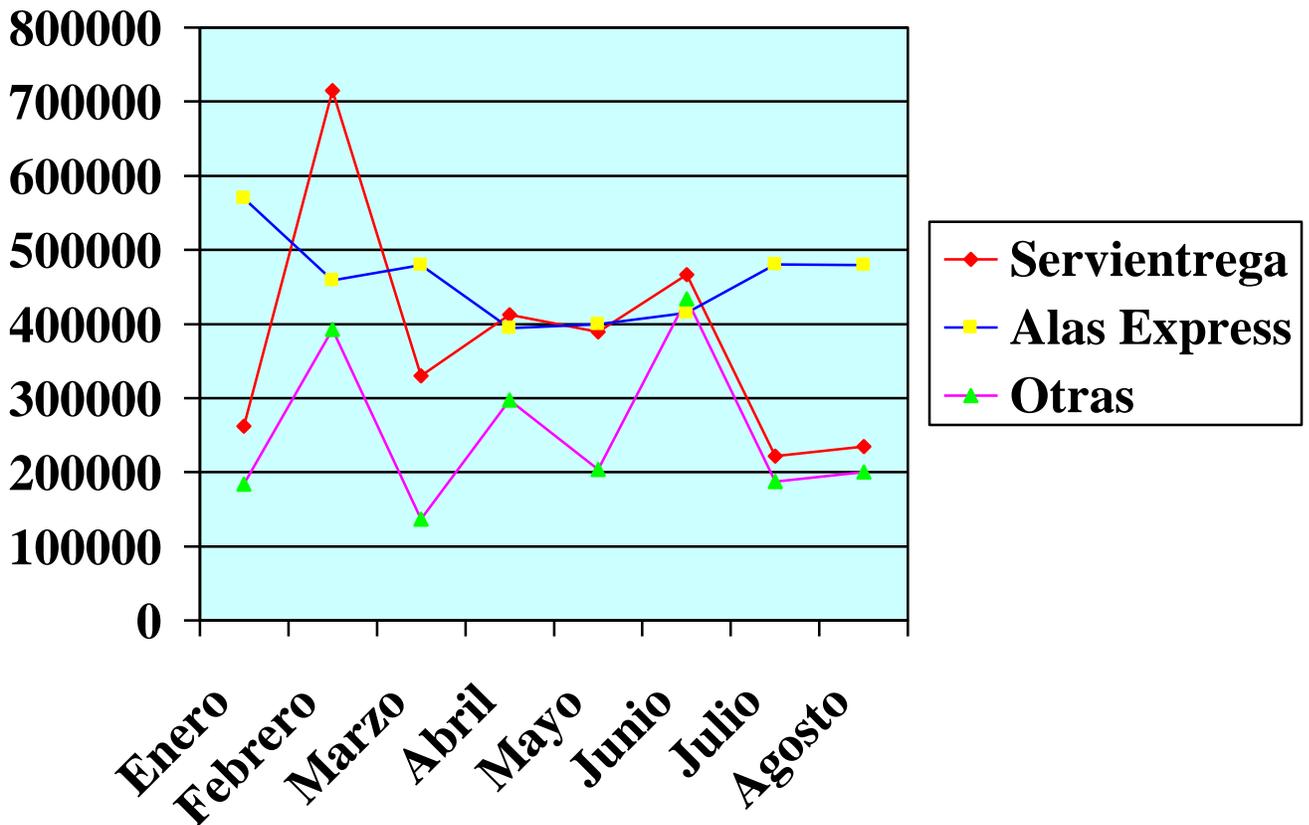
Rta/ Con mucho gusto, a ustedes por la invitación, suerte con esa investigación.

3.10.2 Análisis De Entrevista. De acuerdo al análisis realizado a la entrevista, y mediante la aplicación de Benchmarking se pueden establecer como puntos de aplicación los siguientes.

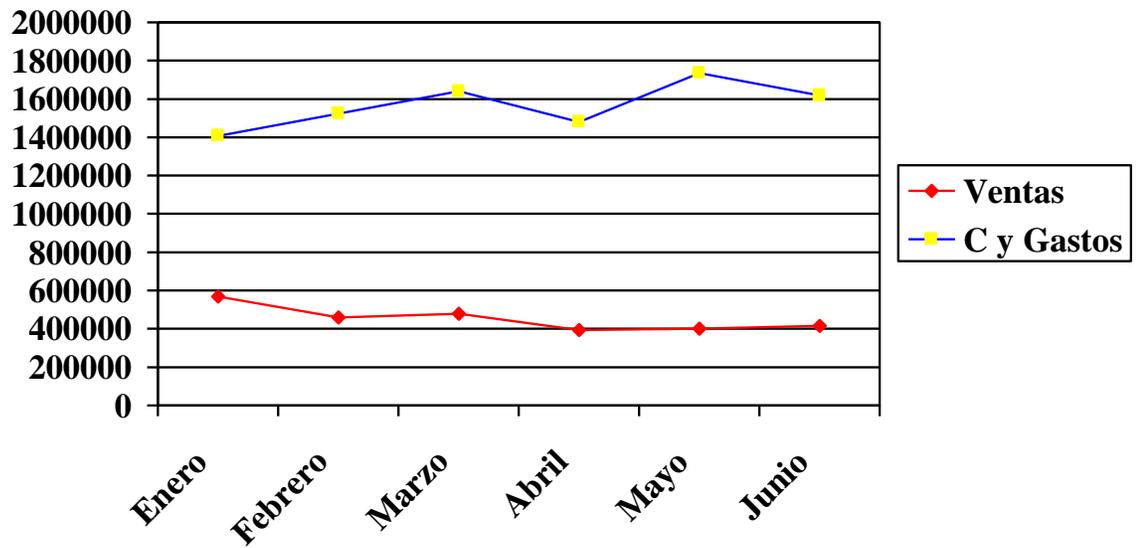
- ❖ **Perfiles del talento humano para el área comercial**
- ❖ **Inserción del área con la Gerencia General**
- ❖ **Orientación de recursos y esfuerzos hacia los productos de mayor rentabilidad**

- ❖ Definición clara y estratégica del área hacia los objetivos comerciales de la empresa
- ❖ Segmentación del mercado por unidades estratégicas
- ❖ Apoyo mediante agresivas campañas publicitarias y de mercadeo

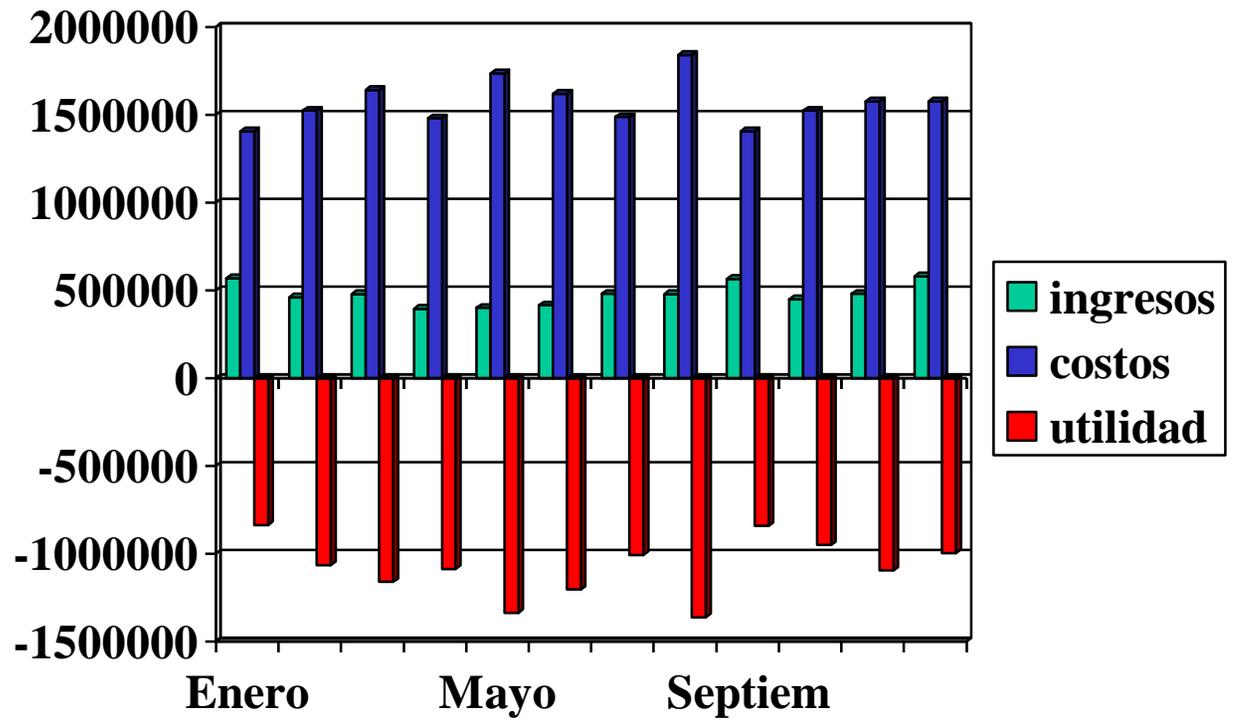
Gráfico 1. COMPARATIVO VENTAS GESTIONES PRIMER SEMESTRE 2002



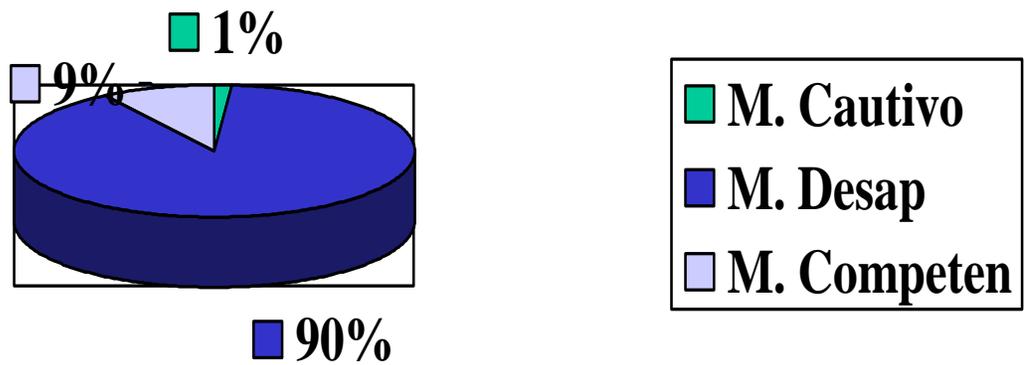
**Gráfico 2. COMPARATIVO VENTAS Vs. COSTOS
PRIMER SEMESTRE 2002**



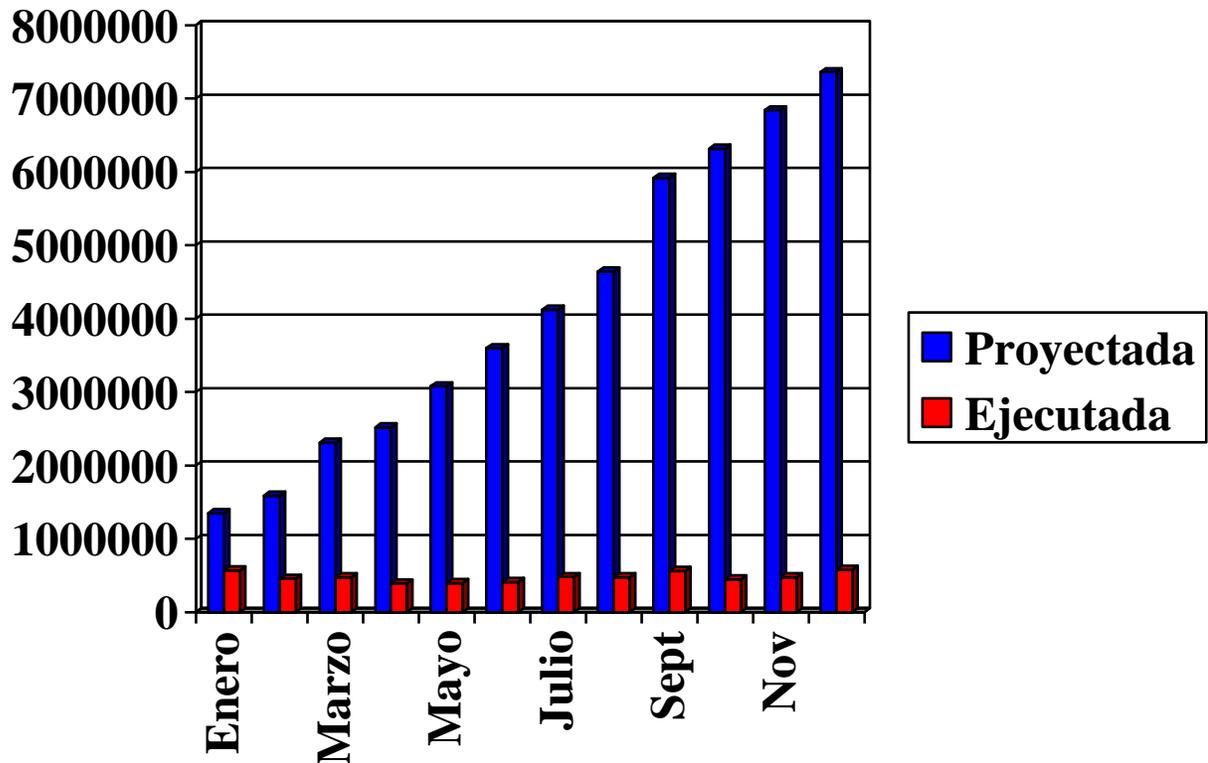
**Gráfico 3. COMPORTAMIENTO DEL FLUJO DE CAJA
PRIMER SEMESTRE 2002**



**Gráfico 4. DISTRIBUCION DEL MERCADO DE GESTIONES
EN VALLEDUPAR
En Millones de pesos**



**Gráfico 5. COMPORTAMIENTO VENTAS PROYECTADAS
Vs EJECUTADA 1er SEMESTRE
En miles de pesos**



La gráfica muestra como el mercado es dominado por la empresa ALAS EXPRESS específicamente en lo que al mercado de gestiones personalizadas tiene que ver con una participación del 40.1 % seguido muy de cerca por la empresa SERVIENTREGA S.A. con un 35.7 % y el resto de las empresas que tienen una actividad afín con este tipo de servicios y agrupadas como otras, participan con y un 24 % en el acumulado de ventas del primer semestre en lo que al producto

Gestiones tiene que ver. Se nota como el resto de empresas participa junto con Alas express dominan este tipo de mercado.

Lo anterior da como resultado y conclusión, que dado que el mercado se encuentra compartido con una empresa Líder, aun existe un cuarto de mercado en manos de varias empresas hacia las cuales debe orientar alas express los esfuerzos y los recursos con los que contará una vez se implemente el Departamento Comercial propiamente dicho.

El gráfico numero 1 muestra someramente el resultado de las ventas del primer semestre en un aspecto definido del mercado como lo es el producto Gestiones, en los siguientes gráficos se puede evidenciar el desaprovechamiento del mercado por parte de la empresa ALAS EXPRESS dada su limitación en lo concerniente a la gestión comercial propiamente dicha.

El gráfico 2 muestra una realidad del estado de la empresa ALAS EXPRESS en lo que al comportamiento del flujo de caja de la empresa se refiere por concepto de ventas de su producto principal con respecto a los costos y gastos causados en el mismo periodo lo cual arroja un panorama no muy alentador si se tiene en cuenta que aun no tiene punto de equilibrio.

No obstante, es un hecho evidente que los cálculos y las proyecciones planteadas en el estudio de mercado que sirvió como derrotero para la creación de la empresa no se cumplieron tal cual lo muestra el gráfico No 3 y la principal razón es la ausencia de ventas como se puede evidenciar en el gráfico donde la barra verde representa los ingresos por concepto de ventas por servicios esta muy por de bajo de la barra azul la cual representa los costos y gastos del periodo. Aunque los resultados del semestre no son los mejores, ya que el desfase se ubica sobre el 50 % del total del flujo de caja lo que hace evidente la falta absoluta de ventas directas.

Asumiendo como una consecuencia lógica y normal el resultado del flujo de caja vs costos y gastos con la panorámica que nos muestra el gráfico, el siguiente es mas disiente aún de las oportunidades de mercado que brinda el medio.

El gráfico No 3 muestra las proporciones del mercado actual donde de acuerdo a la aplicación de una estrategia de segmentación del mercado, este segmento se pudo calcular en pesos anual en \$328.000.000 correspondientes al 100% del tamaño real del mercado lo que representa un numero de 9.120 clientes o usuarios del servicio; tal y como lo muestra la torta, de esta segmentación solo hay aprovechado un 1 % en manos de la competencia un 9% y el resto del mercado, es decir el 90% está un sin explotar razón suficiente para implementar el Departamento Comercial, esto si se tiene en cuenta que las estrategias, los planes, los presupuestos y los programas ya

están montados y solo se requiere de su aplicación para la aprovechar este mercado.

Obviamente que esta distribución del mercado obedece a una estrategia de segmentación como ya se había mencionado, por lo que la captación de los nuevos clientes y las nuevas ventas efectivas dependerán de una intensa campaña de mercadeo, publicidad y una cuidadosa gestión de cartera.

El gráfico No 4 muestra el comportamiento de las ventas Vs el presupuesto, el cual muestra el desfase acumulado en ventas por las razones antes expuestas; se puede evidenciar como la ejecución del presupuesto mes a mes no alcanza el 40 % evidenciando aún mas la necesidad de la creación del Departamento Comercial.

3.10.3 Análisis Y Descripción Del Organigrama Interno. El organigrama de la empresa ALAS EXPRESS está definido como se explica a continuación.

- Junta de socios. Es la máxima autoridad de la empresa quien implementa los programas, presupuestos, políticas y directrices que direccionan la actividad de la organización.
- Gerencia General: Es el representante legal de la empresa y el encargado de ejecutar dirigir y controlar las directrices estipuladas por la junta de socios.

- Gerencia Operativa: Es la encargada de planear, coordinar y ejecutar las políticas relacionadas con todas las operaciones logísticas de la empresa, mantendrá subordinación de la Gerencia General. (Incluye las operaciones incluidas en las nuevas agencias, gerencia además la parte logística de las agencias)
- Coordinación logística. Encargada de supervisar todas las operaciones relacionadas con la actividad de la empresa (logísticas) con subordinación a la Gerencia de Operaciones.
- Asistencia Administrativa y financiera. Ejecuta las labores de atención al público (servicio al cliente, tesorería, cartera, personal)
- Gerencia Comercial. Es la encargada de diseñar y ejecutar los planes, las estrategias y programas de mercadeo y ventas de la compañía; esta área tendrá subordinación a la Gerencia General.
- Fuerza de Ventas. Conformada por el grupo de asesores comerciales con el objetivo de vincular nuevos clientes según el portafolio de productos.
- Operaciones. Ejecuta el proceso logístico y todas las actividades relacionadas con la prestación del servicio.

4. PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA

Una vez culminada la fase de análisis de la información recopilada mediante la aplicación de las diferentes herramientas formuladas en la investigación, se plantean unas alternativas de solución las cuales permitirán la creación del Departamento comercial de la empresa ALASEXPRESS LTDA y por ende la reorganización de las actividades comerciales de la misma, de igual forma, con las conclusiones aportadas se establecen bases para la realización de programas de mejoramiento similares orientadas hacia otras áreas de la compañía o la aplicación de una manera integral.

Por lo anterior, las soluciones planteadas son las siguientes:

- Diseñar un área comercial que permita el logro de los objetivos comerciales de la empresa.
- Definir directrices de ventas.
- Ejecución de las estrategias planteadas.
- Definición de perfiles para el talento humano que participará en el área
- Definir procedimientos de ventas
- Definir políticas de ventas
- Revisar objetivos de ventas

4.1. DISEÑO DEL AREA COMERCIAL

Teniendo en cuenta que las ventas constituyen el motor fundamental de cualquier empresa, dado que es a través de estas por la cual la empresa genera sus ingresos para poder atender su actividad general, para la empresa Alas Express Ltda, esta realidad no es diferente, ya que según el análisis realizado los resultados obtenidos hasta la fecha obedecen a la ausencia de una estructura organizacional dentro de la empresa en lo que al departamento comercial se refiere, a la ausencia de una fuerza de ventas orientada hacia los objetivos de la compañía, de unas estrategias claras que permitan aprovechar su posición y por ende la no existencia de unos planes orientados en este mismo sentido.

Por lo anterior, la empresa ALAS EXPRESS LTDA deberá contar con un Departamento o área comercial definido así:

NOMBRE DEL AREA: Mercadeo y ventas

DEPENDENCIA: Gerencia General

RESPONSABLE: Gerente Comercial

UBICACION DENTRO DE LA ESTRUCTURA: Subordinada a la Gerencia General pero con autonomía en la toma de decisiones que conlleven a el desarrollo de las actividades comerciales.

ESTRUCTURA INTERNA: Un líder de área, una fuerza de ventas, una asistencia comercial para asuntos administrativos.

4.1.1. Directrices De Ventas. Partiendo de la base de la importancia del área comercial en los objetivos de la empresa, esta área debe soportarse en la creación de directrices claras que permitan a los encargados de ejecutar las diversas actividades que hacen parte del área un mejor desempeño y por ende un mayor control por parte de la gerencia.

4.1.1.1. Objetivo: Determinar los parámetros para elaborar y presentar la oferta y vinculación de clientes para los servicios que presta la empresa.

4.1.1.2. Alcance: Aplica a toda el área de Mercadeo y ventas en los procesos de ventas crédito y contado, Operaciones, Facturación, Cartera, Servicio al cliente y contabilidad.

4.1.1.3. Políticas

- ◆ La oferta se hará con base en el total conocimiento del portafolio de productos y servicios y en la capacidad operativa de la compañía.
- ◆ Las ventas de los productos y servicios se harán teniendo en cuenta las directrices definidas por las UENS y a través de la mezcla de mercadeo (producto, plaza, pago y promoción).
- ◆ La promoción de los productos del portafolio de servicios se orientará a la atención personalizada de los clientes por parte de los facilitadores comerciales.

- ◆ Todo cliente vinculado a la empresa debe diligenciar el formato Registro de clientes único. (R.C.U.)
- ◆ Para facilitar la prestación del servicio, Alas Express ha establecido dos tipos de clientes así:
 - Cliente crédito
 - Cliente contado
- ◆ Para las entidades del gobierno y empresas del sector publico, se otorgará crédito siempre y cuando acrediten la asignación presupuestal y orden de servicio correspondiente para este rubro, en el año de vigencia del contrato se debe anexar la documentación exigida.
- ◆ En la presentación del portafolio, se debe hacer énfasis en la calidad y en las ventajas competitivas de la empresa.
- ◆ Todo cambio que se haga en las tarifas y el portafolio de productos debe ser informado al cliente tan pronto ocurra.
- ◆ La oferta de los productos y servicios de Alas Express se podrá realizar a través de la participación en licitaciones e invitaciones directas.
- ◆ Previo a la participación en una licitación se debe realizar una evaluación técnica, financiera y jurídica para determinar la viabilidad del negocio, en esta evaluación participarán el Gerente General, Gerente Comercial y Gerente de Operaciones.
- ◆ La propuesta técnica y económica será elaborada con base las directrices definidas por la uen que participe en la oferta.

- ◆ Los aspectos legales de cada licitación serán estudiados en conjunto con el asesor jurídico de acuerdo a las normas y disposiciones legales vigentes.
- ◆ Cuando se realice una alianza estratégica o una unión temporal con una o varias empresas para participar en una licitación, se debe tener en cuenta:
 - Que la empresa aliada sea sólida y reconocida en el sector
 - Que la empresa aliada tenga a capacidad de respuesta requerida
 - Que los costos generados para la presentación de la licitación sean compartidos

4.1.1.4. Normas

- ◆ El ofrecimiento del servicio debe hacerse con base en las condiciones, medios y capacidades reales de la compañía.
- ◆ A los clientes se les asignará un Facilitador comercial quien abrirá su respectiva carpeta y les prestará desarrollo.
- ◆ Todo cliente debe tener una carpeta única cuyo contenido será:
 - Registro de cliente Unico
 - Diagnostico de necesidades del cliente
 - Propuesta comercial
 - Modificaciones al contrato
 - Correspondencia de entrada y salida
 - Toda la información que tenga relación con el cliente
- ◆ Para las entidades publicas y del gobierno se exigirán los siguientes documentos

- Fotocopia de la certificación de asignación presupuestal
- Fotocopia del acto administrativo donde se acredite la representación legal.
- ◆ Todo contrato debe ser revisado por el asesor jurídico
- ◆ Los facilitadores comerciales deben asesorar a los clientes y velar porque estos cumplan con las políticas y condiciones exigidas por la empresa.
- ◆ Las personas autorizadas para realizar cierres de ventas son:
 - Gerente General
 - Gerente Comercial
- ◆ Además del incumplimiento de las normas corporativas y al reglamento interno de trabajo, las siguientes serán causales de sanciones disciplinarias para la fuerza de ventas.
 - Ofrecer servicio crédito a clientes contado
 - Sobornar o intentar sobornar a las diferentes áreas interfuncionales que administran el proceso de ventas
 - Manipular políticas y normas de ventas
 - Recibir beneficios personales de la relación establecida entre los clientes y la compañía
 - Entregar obsequios de la compañía en nombre propio
 - No cumplir con los requisitos estrictamente para la incorporación o reactivación de clientes
 - Incumplir el cronograma de actividades asignados

- No cumplir con el mínimo establecido del (65%) durante tres meses consecutivos del presupuesto de ventas y desarrollo de clientes. Esta acción se sancionará con la terminación del contrato de trabajo.
- Se asignará crédito a personas naturales y a entidades jurídicas con establecimiento de comercio registrado ante cámara de comercio o autoridad competente con trayectoria comercial reconocida .
- ◆ Toda inquietud o inconveniente de los clientes, debe ser solucionada de forma inmediata, una vez sea conocida por los facilitadores comerciales quienes deben suministrar oportunamente la información a los procesos para garantizar su pronta solución.
- ◆ Los facilitadores comerciales deben presentar a su superior un informe diario de visita o llamada telefónica realizada a los clientes.
- ◆ La asignación de clientes, reubicación de facilitadores comerciales, modificación de zona de ventas, debe llevar el visto bueno del Gerente General
- ◆ Todo cliente que se traslade de un Facilitador comercial a otro debe estar al día con sus obligaciones financieras con la compañía, como también se debe garantizar que los inconvenientes presentados por la prestación del servicio con el cliente se hayan solucionado.
- ◆ Se ofrecerá descuentos por productos a los clientes con base en las condiciones comerciales del mercado y si facturación.

- ◆ Los descuentos serán otorgados solo en casos excepcionales a clientes, a clientes que lo ameriten por su facturación, y teniendo en cuenta las condiciones del mercado y solo serán autorizados por la Gerencia Comercial.
- ◆ Se otorgará un descuento financiero del 3% adicional para pagos a 15 días fecha de factura.
- ◆ Todo descuento debe ser notificado inmediatamente a las áreas de cartera y facturación.
- ◆ Los facilitadores Comerciales son responsables por el seguimiento de la facturación de los clientes.
- ◆ Se debe emitir un informe mensual de la valoración porcentual en la facturación de los clientes, para evaluar la gestión de los Facilitadores Comerciales y el comportamiento de los clientes.
- ◆ Se establece como cuota mínima de crédito para clientes naturales y empresariales el equivalente a 0.33 de un salario mínimo mensual vigente.
- ◆ La fuerza de ventas debe constituirse en una fuente de retroalimentación para los clientes y liderar la solución de estas
- ◆ La empresa ha establecido la siguiente clasificación de clientes de acuerdo al volumen de facturación expresado en salario mínimos así.

Tabla 2. CLASIFICACION DE CLIENTES SEGÚN SU FACTURACION

CLASIFICACION DE CLIENTES	
TIPO DE CLIENTE	CLASIFICACION (EN SMMV)
TIPO A	MAS DE 5
TIPO B	DE 3.5 A 4.9
TIPO C	DE 2 A 3.49
TIPO D	DE 1 A 1.9
TIPO E	MENOS DE 0.5

La anterior clasificación aplica solo a los clientes corporativos

♦ Los clientes según su categoría serán desarrollados por:

♦ Clientes A

Gerente General

♦ Clientes B Y C

Gerente Comercial

♦ Clientes D y E

Facilitadores Comerciales

♦ La fuerza de ventas está constituida de la siguiente manera

- Gerente Comercial

- Facilitadores comerciales

♦ Para efectos de una mejor atención y desarrollo del mercado, la ciudad será subdividida en Zonas a las cuales se le asignará un Facilitador comercial

- ◆ El numero de facilitadores comerciales está determinado por el potencial de la misma

4.1.2. Directriz Beneficios De Productividad Variables Fuerza De Ventas

4.1.2.1. Objetivo. Establecer los lineamientos generales para liquidar y pagar comisiones a la fuerza de ventas.

4.1.2.2. Alcance. Al proceso comercial y cartera

4.1.2.3. Políticas.

- a) La compañía pagará comisiones en porcentaje directo por ventas, única y exclusivamente a los cargos del proceso comercial que tengan relación directa y continua con el cliente (Facilitadores Comerciales, administradores de Puntos de Servicio y auxiliares de Puntos de servicio)
- b) Las comisiones se otorgarán por incorporación, desarrollo y referenciación y tendrán carácter permanente según el recaudo de cartera y los descuentos otorgados al cliente.
- c) Las comisiones se verán afectadas por los siguientes aspectos:
 - ◆ Por cumplimiento del presupuesto
 - ◆ Descuentos otorgados
 - ◆ Por tiempo en el recaudo de cartera

- d) Las comisiones se harán efectivas al mes siguiente al cierre del periodo de corte de cartera, se calculan sobre dinero que efectivamente ingrese a la empresa.
- e) La fuerza de ventas tendrá derecho a percibir las comisiones hasta el momento que pertenezca a la compañía.

4.1.2.4. Normas

- ◆ La fuerza de ventas perderá el cliente por negligencia en el servicio de mantenimiento o el incumplimiento del código de ética.
- ◆ Alas express podrá rotar a su discreción los clientes entre los facilitadores de negocios
- ◆ En ningún caso se pagarán comisiones a mas de una persona por la misma venta.

Tabla 3. TABLA DE COMISIONES

No	ESCALA	VALOR
1	1 - 50 Contratos	\$3.000
2	50 - 80 Contratos	\$5.000
3	Mas de 80 Contratos	\$ 5.000 + \$100.000

- ◆ Para el cálculo de la rotación de cartera se tomará como fecha inicial, la emisión de la factura, cuando se presentan anulaciones y reemplazos se mantendrá la fecha de la primera factura.

- ◆ Cuando la facturación se anula dentro del periodo no se tendrá en cuenta para la medición del presupuesto de ventas
- ◆ La facturación anulada en un periodo diferente al de su generación se descontará del cumplimiento

4.1.2.6. Beneficios De Productividad Por Incorporación De Clientes

- ◆ Se consideran clientes incorporados aquellos que son ingresados a la compañía por primera vez o los que se incorporan después de seis meses de retirados, por esta actividad se reconocerá una comisión de acuerdo al producto.
- ◆ No se consideran clientes nuevos a de incorporación, aquellos que cambien de razón social o de Nit y ya figuren en la base de datos de la compañía por lo tanto la comisión será la establecida para desarrollo.
- ◆ Cuando un cliente cambia de dirección y queda asignado por esto a otra zona, el Facilitador de negocios a quien se le asigne iniciará su gestión en forma inmediata, pero la comisión la devengara sobre las facturas generadas desde su asignación, siendo además su responsabilidad recaudar la cartera pendiente. Si el traslado se da durante los meses de incorporación, esta comisión la continúa ganando el Facilitador de Negocios que hizo la incorporación hasta que complete los 6 primeros meses.

4.1.2.7. Beneficios De Productividad Por Desarrollo De Clientes

- ◆ Se entiende por Desarrollo de clientes, la gestión realizada por los facilitadores de Negocios tendiente a incrementar la facturación de los clientes, por esta actividad se reconocerá el porcentaje sobre el recaudo de cartera de acuerdo al producto.
- ◆ Las ventas de oficinas (planta) clientes que solicitan el servicio directamente a la oficina se le asignará al Facilitador que se encuentre de planta de acuerdo al cronograma establecido en la semana
- ◆ Los clientes vinculados por facilitadores de negocios que dejen de pertenecer a la empresa pasarán a otro Facilitador con comisión por desarrollo

4.1.2.8. Beneficios De Productividad Por Negociaciones Especiales

- ◆ Se define proyecto especial a toda negociación que se sale de la actividad normal del negocio por tiempo, magnitud y actividad, su facturación es superior a 100 salarios mínimos mensuales legales vigentes
- ◆ Las comisiones se definirán de acuerdo a la rentabilidad de cada proyecto, previo análisis de costos y gastos frente a las ventas, teniendo en cuenta todos los descuentos de tipo tributario
- ◆ La comisión por proyectos especiales se pagará en forma grupal a quienes intervinieron comercialmente en la negociación.

- ◆ La distribución de la comisión por proyectos especiales la aprobará la Junta Directiva.
- ◆ Para la liquidación de comisiones por proyectos especiales se tendrá en cuenta la siguiente tabla:

Tabla 4. TABLA DE COMISIONES PARA PROYECTOS

UTILIDAD DEL PROYECTO	COMISION	
	ENTIDADES DEL ESTADO	ENTIDADES PRIVADAS
Mas del 50%	9 % de la utilidad	8% de la utilidad
Del 30% al 50%	7% de la utilidad	6% de la utilidad
Del 20% al 30%	5% de la utilidad	3% de la utilidad
Menos del 20%	NO HAY COMISIONES	

4.1.2.9. Beneficios De Productividad Para Clientes Naturales. Se entiende por clientes naturales a las personas naturales que son vinculadas por los asesores comerciales y que utilizan los servicios de la empresa bajo la modalidad prepago.

- ◆ Los usuarios que sean ingresados bajo esta modalidad se le reconocerá al asesor la suma de \$5000 (cinco mil pesos) por cada usuario nuevo que ingrese a la empresa

- ◆ Para efectos de garantizar esta comisión, es requisito mínimo mantener el cliente 2 meses, si el cliente se retira antes de este tiempo se le descontará la comisión de las ventas del siguiente mes
- ◆ Es responsabilidad de cada asesor el mantenimiento de la cartera del cliente

4.2. DESCRIPCION DEL PROCESO

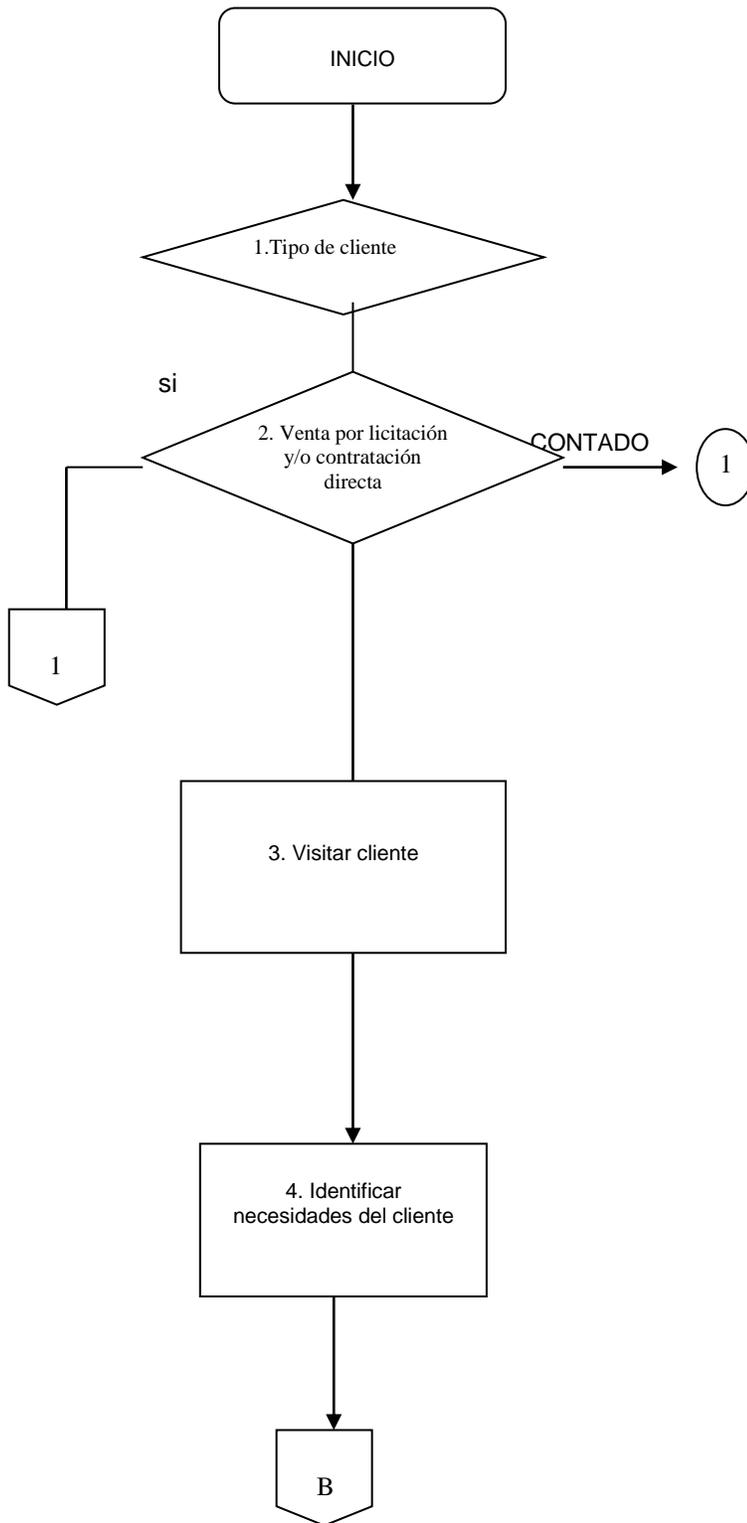
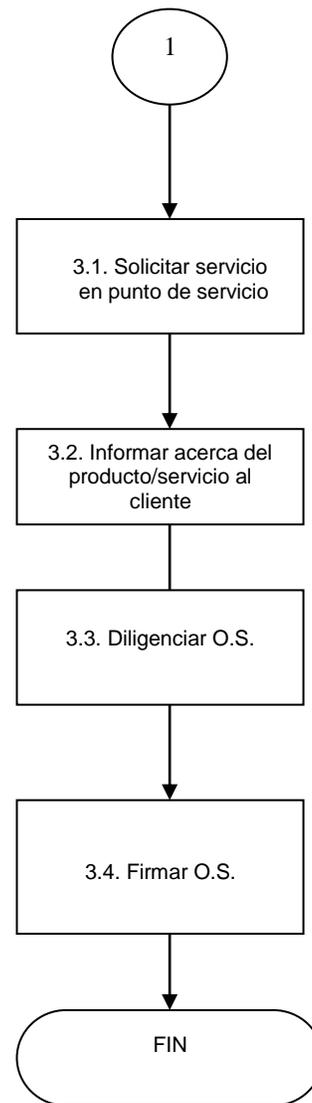
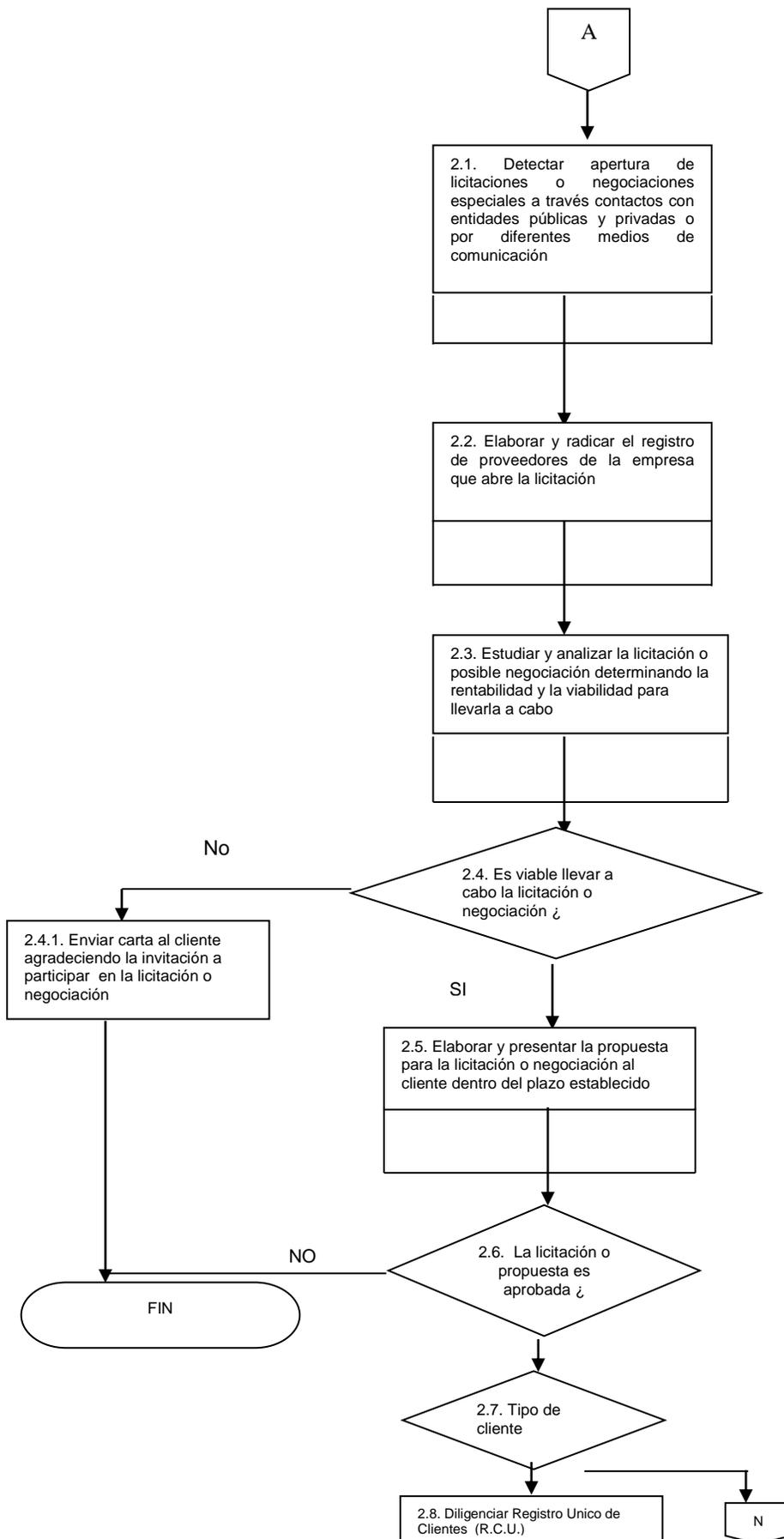
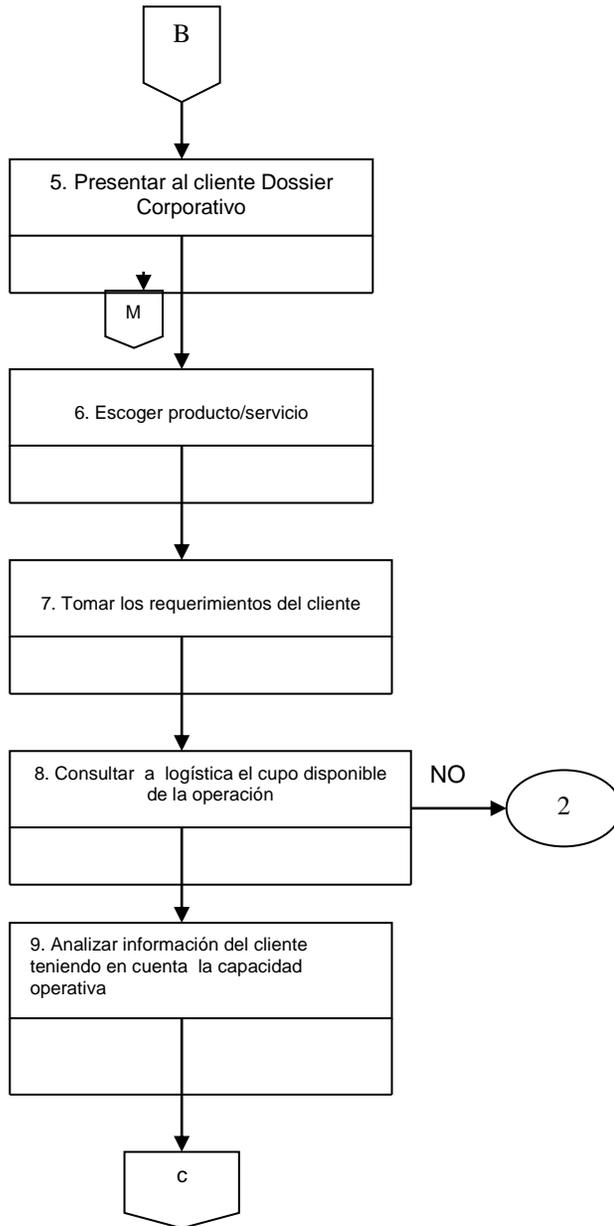
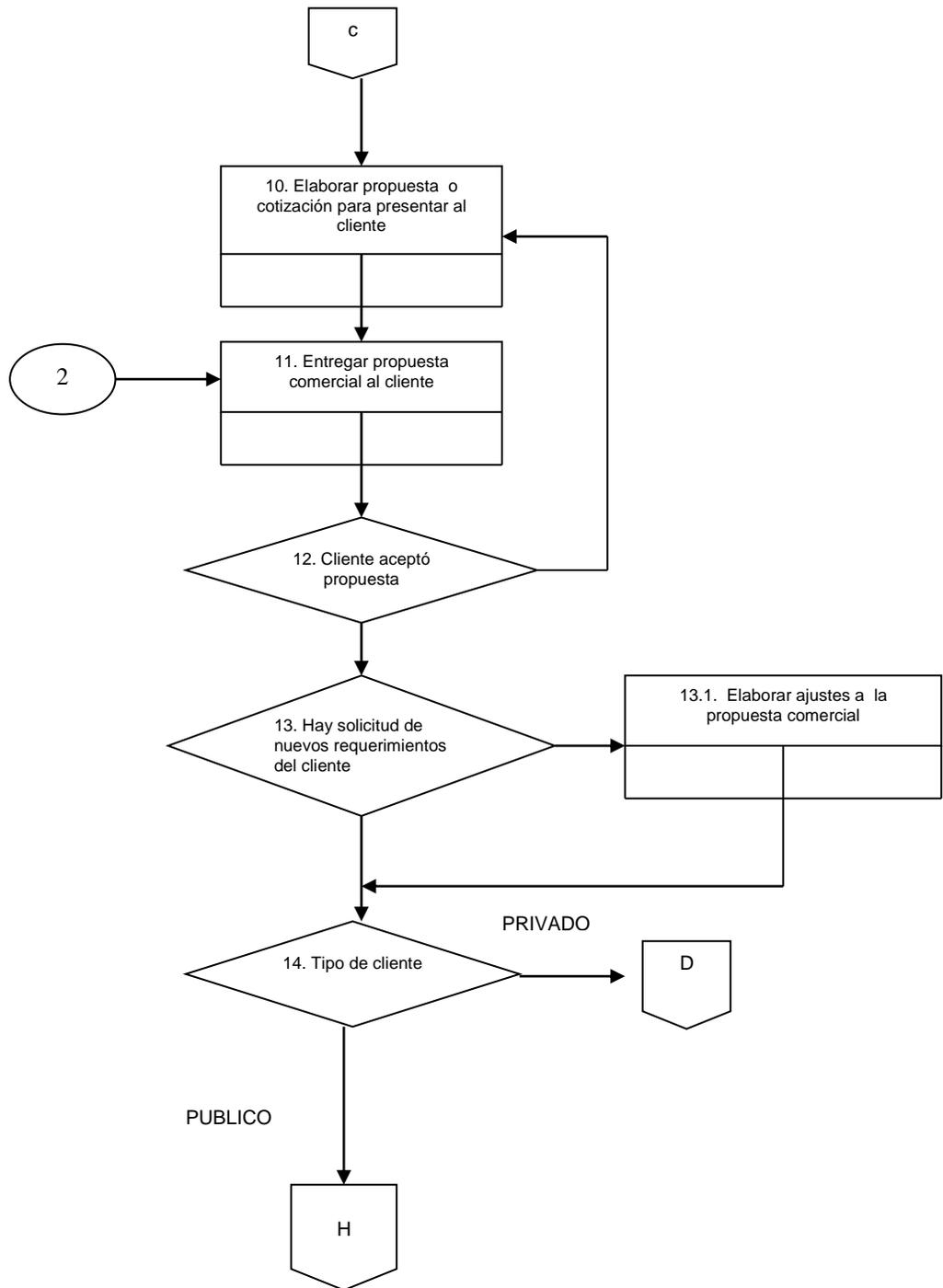


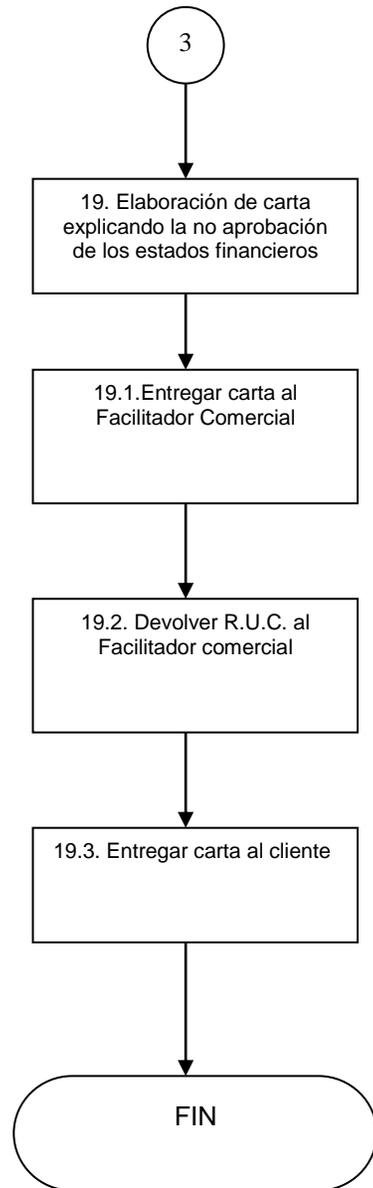
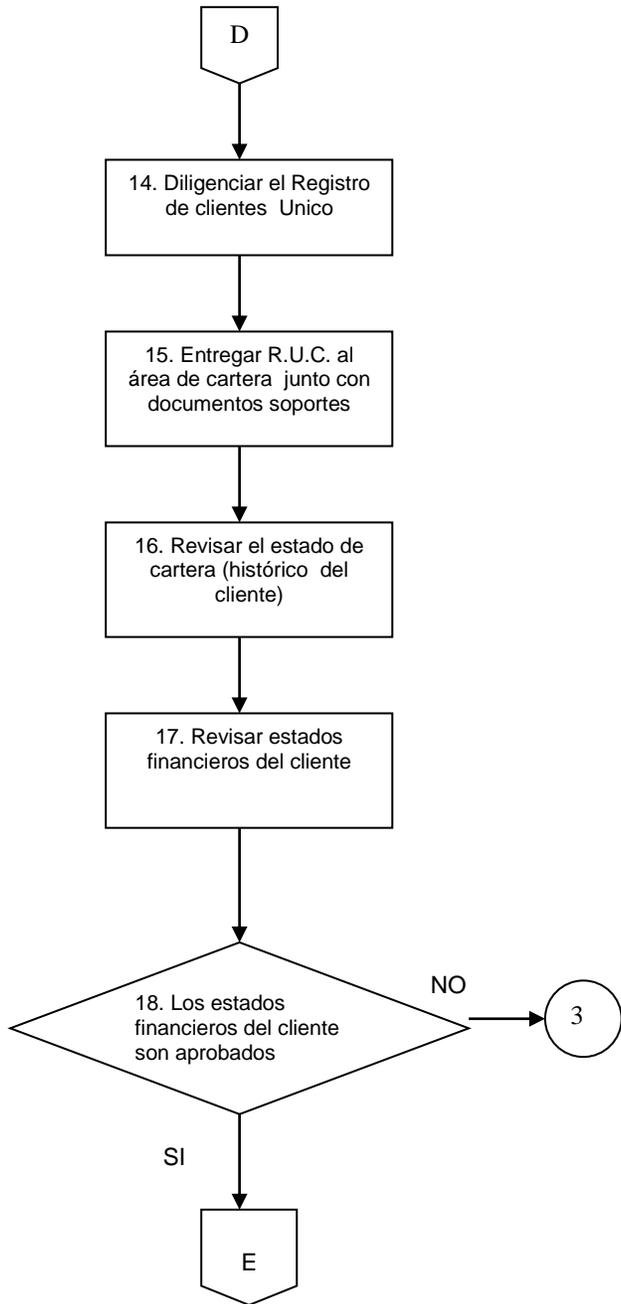
Figura 1.











5. CARTERA

Teniendo en cuenta que la gestión comercial, específicamente lo relacionado a las ventas corporativas (crédito) generan una obligación del cliente hacia la empresa por el resultado de la prestación del servicio, la generación de esta obligación constituye una cartera a favor de la empresa para lo cual de deben diseñar estrategias y un marco de referencia donde se pueda operar con el animo de garantizar no solo su recuperación si no también un adecuado mantenimiento de la misma para lograr un perfecto equilibrio entre la relación comercial (venta) y la recuperación de la venta a futuro (cobranza).

Como una sigue a la otra y guardan una estrechísima relación y correlación de dependencia, la empresa al igual que las actuales empresas del mercado comparten esta gestión directamente con el área de cartera, realizando el área comercial el trabajo disuasivo para recuperar la cartera convirtiéndose el área de cartera propiamente dicho en los administradores de las actividades logísticas y el área comercial en los propulsores de la gestión de cobranzas.

Con el animo de articular la gestión de cartera al área comercial y lograr una excelente gestión, se plantean y se diseñan las siguientes políticas, directrices y normas de cartera.

5.1. MISION.

Lograr una rotación de cartera inferior a 30 días a nivel de toda la cartera de todas la UENS y proyectos.

5.2. OBJETIVOS

- Garantizar el control de la cartera mediante la implementación de estrategias efectivas de recaudo.
- Mantener excelentes relaciones con los clientes, logrando negociar con aquellos que presenten morosidad en los pagos.

5.3. POLITICAS

- Toda relación de cobranza se debe hacer en forma amable y persuasiva con el fin de conservar los clientes y la buena imagen de la compañía.
- Cartera canalizará las inquietudes de los clientes con respecto a las demás áreas exigiéndoles a cada una de ellas respuestas oportunas para retroalimentación directa.
- Lo Gerente Regionales y cartera propenderán porque la cartera sea recaudada por los ejecutivos de ventas con la ayuda de los cobradores, conductores y courriers.

- Cartera facilitará los medios para que los clientes cancelen por el sistema nacional de recaudo de cartera.
- La factura se considera vencida 15 días después de la fecha de su recibo por parte del cliente

5.4. NORMAS

- Los colaboradores de cartera y ventas deben dirigir sus esfuerzos a mantener la cartera en una rotación no superior a 30 días.
- Cartera debe coordinar con el Departamento de facturación la entrega del 100% de la facturación a los clientes 24 horas después de emitida.
- Los cobradores deben salir con una ruta programada de recolección de cheques
- Todo cobrador o persona autorizada para recoger cartera debe portar el sello adjudicado por la compañía
- Los responsables del área de cartera deben recibir diariamente y en forma inventariada los cheques recaudados por parte de los encargados de recogerlos
- Los cheques y efectivo recaudado deben mantenerse en un lugar de alta seguridad (caja fuerte)
- Los ejecutivos de venta y líder de cartera son los responsables de la custodia de los dineros entregados hasta tanto estos no sean consignados
- Todo cheque devuelto debe ser reportado por tesorería a cartera y a contabilidad de tal manera que cartera exija al cliente su cambio

- Los cheques cambiados por los clientes producto de una devolución, deben ser consignados por cartera, aclarando en la planilla de ingresos a caja que son cheques reconsignados
- Todo cheque devuelto por cualquier causal se le aplicará las sanciones de ley establecidas en el artículo 371 del código de comercio
- Todo cliente que presente mora en sus pagos superior a 45 días, una vez se haya establecido las causas se le generara una nota de cartera por intereses de mora (equivalente a la tasa legal establecida por la ley
- Los intereses de mora que cancele el cliente serán contabilizados con nota débito
- Si pasado 15 días a la entrega de la nota de cartera no se ha logrado su recaudo se iniciará proceso prejurídico
- Todo cliente cuyo vencimiento esté entre 90 y 120 días tendrá un tratamiento jurídico interno
- Todo cliente cuyo vencimiento sea mayor a 120 días tendrá un tratamiento jurídico externo, con los respectivos honorarios e intereses
- La entrega de cartera a jurídico la única y exclusivamente el Facilitador nacional de cartera
- Los clientes que pasen a cobro jurídico quedarán identificados en el sistema mediante un código especificando el monto y la edad de la cartera
- Todo cliente cuyo vencimiento esté entre 90 y 120 días se le deberá suspender definitivamente el servicio y no se le generarán ordenes adicionales por lo tanto

cartera deberá informar oportunamente a las áreas operativas y comerciales para suspender el servicio.

- Permanentemente se deben conciliar y analizar las cuentas con los clientes con el fin de recaudar el 100 % de la cartera
- Cartera exigirá a jurídico los resultados de la gestión de cobro
- Únicamente se aceptarán cruces de cuenta para efectos de recuperación de cartera de fuerza mayor
- En los casos de dificultad de pago por parte de cliente, los gerentes de cartera están autorizados para negociarla por bienes de uso de la empresa o susceptibles de convertirlos en dinero siguiendo las directrices de canje
- El comité de cartera una vez analizada la situación económica del cliente podrá recibir el pago de cartera con cheques postfechados incluyendo intereses de mora
- El descargue de la cartera cancelada con cheques postfechados se realizará cuando el cheque sea autorizado para su consignación
- Las cuentas incobrables serán presentadas y analizadas en el comité financiero, para retirarlas definitivamente de los estados financieros la decisión será exclusivamente de la junta de socios y el revisor fiscal
- Toda nota crédito deberá documentarse
- Cartera emitirá listados con vencimiento al mes anterior, consolidados , totales, por edades, para efectuar el respectivo cobro

5.5. PROCEDIMIENTOS

- a) Recibe las copias de las facturas entregadas a los clientes y revisa que estén debidamente firmadas y selladas por estos. Archiva esta copia
- b) Emite listado de cartera vencida cada ocho (8) días para manejo de los ejecutivos de ventas
- c) Se reciben los, listados y se realiza telemarketing a los clientes para confirmar los pagos
- d) Se visita a los clientes para recoger los pagos sea en efectivo o cheques
- e) Se escribe al respaldo de los cheques el numero de las facturas que se están cancelando
- f) Relaciona los cheques y el dinero en efectivo recaudado en la planilla "reporte de cobro diario" en original y copia, diligenciando cada una de las casillas
- g) Se entrega junto con la planilla reporte de cobro diario los cheques y el efectivo a cartera haciendo firmar la planilla como constancia de recibido
- h) Se elabora consignación, se adjunta la relación y consigna diariamente el dinero en el banco verificando el valor impreso por el computador del cajero
- i) Se elabora planilla de ingreso asignando numero consecutivo, anexándole original e la consignación, valor por factura y código de cliente
- j) Se entrega a contabilidad las planillas elaboradas para su respectivo tramite

5.5.1. Cheques Devueltos

- Una vez consignados los cheques en el Banco respectivo, se realiza un proceso de verificación de cheques devueltos
- Se recogen en el banco los cheques devueltos
- Se comunica al cliente de la novedad solicitando el cambio del cheque
- Se consigna nuevo cheque
- Se elabora nueva planilla con el nuevo cheque o reconsignación de uno devuelto

El proceso inicia cuando se emiten las facturas para ser entregadas a los clientes.

5.6. MODELO DE CARTAS

Para apoyar el proceso de cobro a los clientes se ha elaborado un modelo de cartas para cada caso particular y de acuerdo a la edad de la cartera.

Dichas cartas serán como a continuación se relaciona.

5.6.1. Carta 1 (45 días)

Ciudad y fecha

Señores

XXXXXXXXXXXXXXXXXX

Ciudad

Respetados señores:

Adjunto a la presente un estado de cuenta a la fecha, en el cual hemos resaltado las facturas que ustedes nos adeudan por la prestación de servicios.

Agradecemos confrontar esta información contra sus registros contables y nos confirmen sus observaciones si las hay.

Cordialmente,

Xxxxxxxxxxxxxxxxxx

Dpto. de Cartera

5.6.2. Carta 2 (60 días)

Ciudad y fecha

SEÑORES

Xxxxxxxxxxxxxxxxxx

Ciudad

Respetados señores:

Con base en nuestro ultimo informe de cartera, hemos verificado un retraso en el pago de sus obligaciones con la empresa. En razón a esto nos permitimos anexar a la presente un estado de cuenta en el cual aparecen facturas con mas de 60 días de vencimiento, lo que nos obliga a solicitarles se ordene a quien corresponda el tramite de las cuentas pendientes.

Cordialmente,

Xxxxxxxxxxxxxxxxxx

Dpto. de cartera

5.6.3. CARTA No 3 (120 días)

Ciudad y fecha

SEÑORES

XXXXXXXXXXXXXXXXXX

Ciudad

Respetados señores:

En varias oportunidades hemos visitado sus instalaciones y enviado correspondencia en la cual requerimos el pago de las facturas que ustedes nos adeudan por concepto de servicio, sin obtener hasta el momento un resultado positivo por parte de ustedes.

Con base en lo anterior y en ultimo requerimiento, nos permitimos solicitar la cancelación de las cuentas en un lapso de cinco (5) días después de recibida esta comunicación ya que de otra forma nos veríamos en la necesidad de remitir esta obligación a nuestro departamento jurídico, decisión muy desagradable para nosotros y para usted.

Atentamente,

XXXXXXXXXXXXXXXXXX

Dpto. de cartera

5.6.4. CARTA No 4 (mas de 120 días)

Ciudad y fecha

SEÑORES

XXXXXXXXXXXX

Ciudad

Respetados señores:

Nos permitimos informarles que hemos recibido de la empresa ALAS EXPRESS LTDA las facturas cambiarias de compraventa No (s) xxxxxxxxxx por valor de \$xxxxxxx con el objeto de iniciar el respectivo cobro jurídico.

Por lo anterior los invito a realizar el pago de dichas facturas incluidos los respectivos intereses de mora (de acuerdo a la liquidación anexa) ya que de lo contrario tendrían que asumir los honorarios y costos adicionales del proceso, etc., y nos veríamos en la obligación de hacer la respectiva notificación a la cámara de comercio y demás organismos de control.

Atentamente,

XXXXXXXXXXXXXXXXXX
Dpto. jurídico

6. CUADRO DE PROYECTOS

Teniendo en cuenta el desfase presentado en el flujo de caja por la ausencia de ventas la empresa desarrollará su estrategia de expansión y crecimiento hacia las UENS que tienen que ver con proyectos estratégicos donde se utilizará la capacidad instalada para desarrollar simultáneamente varios proyectos que le permitirán equilibrar el flujo de caja a partir del segundo semestre del año 2003.

Los proyectos a desarrollar son los siguientes:

6.1. ALIANZA ESTRATEGICA CON ELECTRICARIBE ESP

- **FASE I**

Implementación de los Puntos de Atención y Pagos P.A.P.s. en los municipios de La paz, San Diego, Manaure y Pueblo Bello, esto a lo que tiene que ver al distrito Norte, lo concerniente al Distrito Sur, Incluye los Municipios de El Paso, Astrea, Arjona y La Loma de Potrerillo.

La empresa ALAS EXPRESS manejará a través de su propia logística y bajo su propia responsabilidad técnica, el recaudo de servicios públicos y atención de los usuarios de la ELECTRIFICADORA. A pesar que la empresa ALAS EXPRESS

actuará bajo su responsabilidad deberá representar indirectamente la empresa ELECTRICARIBE para lo cual utilizará su distintivo, colores institucionales, y bajo los parámetros establecidos por esta ultima.

- **FASE II**

Esta fase constituye un avance en las operaciones de la empresa ALAS EXPRESS en el programa de crecimiento aprovechando la alianza estratégica con ELECTRICARIBE S.A. ESP, esta segunda fase incluye los siguientes procesos.

- **REPARTO DE FACTURACION**
- **LECTURAS DE CONTADORES**
- **RECUPERACION DE CARTERA MOROSA**
- **APERTURA DE UNA PAPS URBANO**

Con el desarrollo de los anteriores procesos la empresa ALASEXPRESS proyecta aumentar sus ingresos en un 45 % por encima de lo que este percibiendo con el desarrollo del proyecto FASE I.

- **FASE III**

Esta ultima fase constituye la mas compleja de todas ya que en esta la empresa ELECTRICARIBE delega algunas actividades que son propias de su actividad pero que por estrategia de costos los tercerizará bajo el esquema OUTSOURCING, esta ultima fase requerirá mayor utilización de recursos por parte de ALAS EXPRESS dada la magnitud de la operaciones a desarrollar. Los procesos a ejecutar son los Siguietes.

- **CUADRILLAS DE CORTE**

- **CUADRILLAS DE MANTENIMIENTO Y REPARACION**

6.2. ALIANZA ESTRATEGICA CON SERVIENTREGA S.A.

Teniendo en cuenta la presencia de la empresa ALAS EXPRESS en algunas zonas donde SERVIENTREGA S.A. no tiene presencia y aprovechando parte de la capacidad instalada, ALAS EXPRESS explotará la marca SERVIENTREGA S.A. bajo la modalidad de franquicia en los municipios de EL PASO, ASTREA, GUAMAL, SAN SEBASTIAN y CHIMICHAGUA. El desarrollo de dichas actividades teniendo en cuenta e desaprovechamiento del mercado de mensajería en esta zona y la fuerza de la marca SERVIENTREGA se obtendrán importantes ganancias ya que el

margen de utilidad esperada bajo la negociación de franquicia es del 80% sobre las ventas brutas.

Asociado a lo anterior la alianza con Servientrega abarca connotaciones mas profundas teniendo en cuenta que Servientrega pertenece a un grupo empresarial que maneja con sus empresas filiales operaciones afines entre ellas las cuales también ofrecerán participación a ALAS EXPRESS para el desarrollo de sus actividades.

El alcance de dicha alianza estaría fundamentado en la ventas del portafolio de productos de SERVIENTREGA en cada una de las oficinas que se dispondrán para cada caso, dichas oficinas guardarán la estandarización exigida por la empresa Servientrega en cuanto a imagen corporativa, políticas de ventas, políticas de tarifas, etc. Para efectos de poder acceder a la alianza estratégica con Servientrega S.A. y dada las estrictas exigencias para efectos de acceder a dichas franquicias, esta ultima exige la existencia de un estudio de mercado serio y confiable que permita a su departamento de Mercadeo viabilizar el proyecto y el posible fracaso de este no se convierta en una desgastante experiencia para su importante marca; es por esto que la empresa ALAS EXPRESS presentará un estudio de mercado y un estudio técnico de condiciones tanto operativas como comerciales potenciales de la zona oficina por oficina.

6.2.1. PROYECTO DE ESTUDIO DE MERCADO FRANQUICIAS SERVIENTREGA S.A

6.2.1.1. Generalidades. La ubicación geográfica de algunos municipios del Departamento del Cesar y del Magdalena ha sido impedimento para el ingreso de nuevas oportunidades de negocio debido a algunas alteraciones de orden público por un lado, por otro lado el abandono que el estado tiene en lo que respecta a vías de comunicación acordes con el tamaño y la pujanza de estos municipios. Pero también es cierto que las características intrínsecas y el auge que de alguna manera mantienen estos municipios los hace un interesante y potencial medio de negocios que con una estrategia bien definida se pueden lograr resultados económicos atractivos para el inversionista.

Los municipios de Chimichagua en el Cesar y Guamal en el Magdalena, son regiones que por su destacada pujanza y por ser despensas agrícolas y ganaderas de la región, generan una importante movilidad desde y hacia el resto del país específicamente Bogotá, Barranquilla, Valledupar, Ocaña, Bucaramanga entre otras ciudades; esta movilidad genera importantes intercambios comerciales entre los habitantes de la Región y las anteriores zonas del interior del país y demás ciudades circunvecinas.

Es así como el mercado de encomiendas y carga liviana se vuelve muy interesante a raíz de las variables que ya se mencionaron por constante movilidad entre los comerciantes formales e informales al igual que empresas que buscan en estas regiones clientes potenciales y reales para mantener relaciones de intercambio, proveedores y aliados estratégicos en el desarrollo de sus negocios.

6.2.1.2. Objetivo. Determinar la viabilidad a nivel de mercado para la apertura de Puntos de Servicio bajo la modalidad de Franquicia de la empresa SERVIENTREGA S.A. en los municipios de Chimichagua Cesar y Guamal Magdalena con extensiones de servicio en Astrea, El Paso, Arjona y San Sebastián a través de una sencilla investigación del mercado potencial y real.

6.2.1.3. Chimichagua. Ubicado a orillas de la ciénaga de Zapatosa en el Departamento del Cesar a distantes 3 horas de la capital del Departamento, actualmente cuenta con una población estimada en 30.000 habitantes solo en su casco urbano con influencia importante en sus corregimientos.

Es considerado uno de los mas importantes municipios de esa Zona del Departamento gracias a su condición de Puerto Fluvial y además de ser uno de las

regiones a las cuales le han invertido un importante número de recursos económicos para proyectos ecológicos, pesqueros y agroindustriales.

Gracias a su importante influencia turística y cultural, ha hecho que sea reconocido a nivel nacional e internacional por su cultura y su folclore, por otro lado la existencia de importantes representantes suyos en la vida política, cultural y nacional la hacen un destino interesante para desarrollar negocios.

Este municipio cuenta con los siguientes estamentos estatales y territoriales

- ◆ Alcaldía Municipal
- ◆ Consejo Municipal
- ◆ Diócesis
- ◆ Colegios de Bachilleratos (2)
- ◆ Colegios de Primaria (6)
- ◆ Universidades (1) (extensión)
- ◆ Banco Agrario
- ◆ Notaria
- ◆ Registraduría Municipal
- ◆ Oficina de Registro de Instrumentos Públicos
- ◆ ARS (1)
- ◆ Hospital (1)

- ◆ EPS (1)
- ◆ Telecom
- ◆ Empresa de Acueducto y alcantarillado
- ◆ Almacenes Agropecuarios (3)
- ◆ Estaciones de servicio (1)
- ◆ Emisoras (1)
- ◆ Conventos (1)
- ◆ Incora
- ◆ Ministerio de Trabajo (oficina)
- ◆ Personería Municipal
- ◆ Misceláneas (3)
- ◆ Almacenes de Telas y Ropa (6)
- ◆ Supertiendas (1)
- ◆ Superdroguerías (2)
- ◆ Almacenes de Computadores (1)
- ◆ Droguerías Veterinarias (1)

Tabla 5. CUADRO RESUMEN (CHIMICHAGUA)

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	CARACTERISTICAS	CANTIDAD
Alcaldía Municipal	Sede de Gobierno	1
Consejo Municipal	Sede Legislativa	1
Diócesis	Casa Cural	1
Colegios	Secundaria	2
Colegios	Primaria	6
Universidades	Extensión Universitaria	3
Bancos	Estatad (Agrario)	1
Notaria	Unica	1
Registraduria	Municipal del estado civil	1
Oficina de Registro	Regional	1
Hospitales	Estatad	1
Empresa de Teléfonos	TELECOM estatal	1
Empresa de acueducto y alcantarillado	Municipal	1
Almacenes agropecuarios		3
Emisoras	Locales	1
Conventos		1
Institutos descentralizados	Oficinas Regionales	2
Supertiendas		1
Superdroguerías		2
Almacenes de tela y ropa		6
Almacenes de Computadores		1
Droguerías veterinarias		1
Misceláneas		3
Estaciones de Servicio		1
A.R.S.	EMDIS (PRIVADA)	1

La existencia de las anteriores instituciones y empresas representativas constituyen un mercado potencial interesante si se tiene en cuenta que por su misma naturaleza requieren la utilización de empresas de mensajería especializada o correo certificado para el cruce de información en lo que tiene que ver con documentos y correspondencia en general.

En lo que respecta al manejo de la carga liviana, las empresas y negocios existentes serán parte del mercado meta toda vez que requerirán un servicio garantizado en seguridad y tiempo de entrega real.

6.2.1.4. GUAMAL MAGDALENA. Constituye uno de los mas importantes municipios ribereños del Río Magdalena, su estrecha relación a nivel político con la capital del país gracias a la existencia de un diverso numero de representantes suyos ante entidades del orden territorial, departamental y nacional, han logrado el jalonamiento de importantes proyectos de inversión en obras civiles como productivos.

La existencia de grandes hatos ganaderos y agrícolas en toda región convierten a este municipio en un importante centro de comercio de toda la Región ya que integra los municipios de San Sebastián, Astrea y Mompos a través de la vía hacia la Depresión Momposina. La no utilización de esta vía actualmente tiene sub aprovechado el mercado del transporte hacia y desde norte del país y del Departamento ya que solo se utiliza la vía alterna que comunica con el Municipio de El Banco y este a aguachica haciendo las distancia mas largas.

Dada su cercanía a la Capital del Departamento del Cesar, todo el flujo comercial y turístico se realiza a través de la vía hacia Astrea Cesar la cual es movilizada de manera sub aprovechada dada la inexistencia de una operación continua desde y hacia el municipio de Astrea y a su vez hacia Valledupar y el Resto de la Costa.

De igual forma el tamaño de este municipio de aproximadamente 26.000 habitantes hace que tenga una importante movilidad comercial a su interior y hacia los demás municipios vecinos y hacia las ciudades de influencia las cuales cultural e históricamente han sido Valledupar, Barranquilla y Bogotá especialmente.

Al igual que el municipio de Chimichagua, el municipio de Guamal cuenta con importantes oficinas y establecimientos tanto comerciales, territoriales, financieros, estatales y Regionales que lo hacen un centro importante sujeto de inversión.

Actualmente cuenta con:

- ◆ Alcaldía Municipal
- ◆ Consejo Municipal
- ◆ Diócesis
- ◆ Colegios de Bachilleratos (2)
- ◆ Colegios de Primaria (4)
- ◆ Universidades (3) (extensión)
- ◆ Banco Agrario
- ◆ Notaria
- ◆ Registraduría Municipal
- ◆ Oficina de Registro de Instrumentos Públicos
- ◆ ARS (2)

- ◆ Hospital (1)
- ◆ EPS (1)
- ◆ Telecom
- ◆ Empresa de Acueducto y alcantarillado
- ◆ Almacenes Agropecuarios (5)
- ◆ Estaciones de servicio (2)
- ◆ Emisoras (1)
- ◆ Ministerio de Trabajo (oficina)
- ◆ Personería Municipal
- ◆ Misceláneas (5)
- ◆ Almacenes de Telas y Ropa (9)
- ◆ Supertiendas (2)
- ◆ Superdroguerías (3)
- ◆ Almacenes de Computadores (1)
- ◆ Droguerías Veterinarias (4)

Tabla 6. CUADRO RESUMEN (GUAMAL)

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	CARACTERISTICAS	CANTIDAD
Alcaldía Municipal	Sede de Gobierno	1
Consejo Municipal	Sede Legislativa	1
Diócesis	Casa Cural	1
Colegios	Secundaria	2
Colegios	Primaria	4
Universidades	Extensión Universitaria	2
Bancos	Estatal (Agrario)	1
Notaria	Unica	1
Registraduria	Municipal del estado civil	1
Oficina de Registro	Regional	1
Hospitales	Estatal	1
Empresa de Teléfonos	TELECOM estatal	1
Empresa de acueducto y alcantarillado	Municipal	1
Almacenes agropecuarios		5
Emisoras	Locales	1
Institutos descentralizados	Oficinas Regionales	2
Supertiendas		2
Superdroguerías		3
Almacenes de tela y ropa		9
Almacenes de Computadores		1
Droguerías veterinarias		4
Misceláneas		5
Estaciones de Servicio		2
A.R.S.		1

6.2.1.5. Situación Actual Del Mercado. Actualmente el comportamiento del mercado y de acuerdo a la utilización de herramientas de levantamiento de información como es la encuesta se pudo determinar un información valiosa la cual permite apoyar el proyecto de apertura.

6.2.1.6. Previsión De La Investigación. Con el desarrollo de los instrumentos de recolección de información a utilizar y aplicadas de manera objetiva, permitirá unos resultados confiables y ajustados tanto al tamaño del mercado objetivo como a la realidad de la misma zona.

6.2.1.7. Fuentes. Las fuentes consultadas y tomadas como eje de referencia lo constituyen fuentes primarias para lo cual se aplicarán los instrumentos ya mencionados sobre una muestra de 50 personas naturales del total del universo. Lo anterior nos permitirá medir la capacidad real del mercado natural.

6.2.1.8 . FORMATO PARA INVESTIGAR LAS PREFERENCIAS, PERIODICIDAD DE UTILIZACIÓN DEL SERVICIO DE MENSAJERIA EN LA CIUDAD DE CHIMICHAGUA CESAR Y GUAMAL MAGDALENA

Nombre del Encuestador: _____
Nombre del Encuestado _____ Edad: _____ sexo: ____F____M
Ocupación: _____ Nivel educativo: _____

1. Utiliza los servicios de mensajería especializada y carga liviana.

Si _____ No _____

2. Generalmente que medio preferiría utilizar?

- a) Empresa de Mensajería
- b) Empresa de Transporte Convencional
- c) Servicios Particulares
- d) Otros.

3. Cada cuanto utiliza el servicio

- a) Diario
- b) Semanal
- c) Quincenal
- d) Mensual
- e) Otro

4. Que empresas reconocidas en mensajería y carga liviana conoce?

- a)
- b)
- c)
- d)

5) Por que considera que la marca que usted preferiría es la mejor frente a las demás

- a) Responsabilidad
- b) Cumplimiento
- c) Respaldo
- d) Confianza
- e) Tiempo de entrega
- f) Otros aspectos

6. Si existiese una empresa de mensajería en la zona, usted la utilizaría

Si _____ No _____

7. A cuales destinos envía usted con mas frecuencia

- a) Bogotá
- b) Barranquilla
- c) Valledupar
- d) Bucaramanga
- e) Otras ciudades

6.2.1.9 TABULACION DE LA INFORMACION RECOLECTADA EN CHIMICHAGUA

Tabla 7. COMPRADORES POTENCIALES

SI	%	NO	%	NS/NR	%
38	76	9	18	3	6

Tabla 8. PREFERENCIA DE UTILIZACIÓN DEL SERVICIO

TIPO	TOTAL	%
Mensajería	29	58
Transporte Convencional	8	16
Particulares	4	8
Otros	2	4
Ns/Nr	7	14

Tabla 9. PERIODICIDAD DE UTILIZACION DEL SERVICIO

FRECUENCIA	TOTAL	%
DIARIA	16	32
SEMANAL	11	22
QUINCENAL	8	16
MENSUAL	6	12
EVENTUALMENTE	4	8
Ns/Nr	5	10

Tabla 10. RECORDACION DE LA MARCA

MARCA	TOTAL	%
Servientrega	22	44
Copetran	19	38
La Costeña	5	10
Aeroenvios	2	4
Otras	2	4

Tabla 11. MOTIVACION DE LA COMPRA

VARIABLE	TOTAL	%
Responsabilidad	6	12
Cumplimiento	10	20
Seguridad	14	28
Rapidez	14	28
Confianza	5	10
Otros	1	2

Tabla 12. NIVEL DE UTILIZACION

VARIABLE	TOTAL	%
SI	39	78
NO	6	12
Ns/Nr	5	10

Tabla 13. DESTINOS MAS FRECUENTES

DESTINOS	TOTAL	%
Bogotá	9	18
Barranquilla	12	24
Bucaramanga	8	16
Valledupar	15	30
Otros destinos	4	8
Ns/Nr	2	4

El resultado de la información muestra la siguiente tendencia:

- Existe un mercado natural potencial de los encuestados del 76 % y solo un 18% manifiesta no utilizar el servicio
- Un 58% , que es la mayoría de los encuestados prefiere las empresas de mensajería para el traslado de sus envíos ya sea documentos o carga. El restante porcentaje que son el 16 % utiliza el servicio convencional y un 8% particulares
- La periodicidad de la utilización del servicio es del 36% diaria, 22% semanal, 16% quincenal, 12% mensual y un 8 % lo utiliza eventualmente.
- La recordación de la marca está representada así: Servientrega 44%, Copetran 38 %, la costeña 10% otros 8%

- La motivación de utilización del servicio en caso de existir una oficina es la siguiente: Responsabilidad 12%, cumplimiento 20% , seguridad 28%, rapidez 28% confianza 10% .
- El nivel de utilización y de aceptación de la marca es la siguiente.

Si 78%, No 12 %

- Los destinos mas frecuentes a donde las personas de la región hacen sus envíos son: Bogotá 18%, Barranquilla 34% Bucaramanga 6 % Valledupar 30 % otros destinos 8 %.

Tabla 14. COMPRADORES POTENCIALES

SI	%	NO	%	NS/NR	%
21	42	16	32	13	26

Tabla 15. PREFERENCIA DE UTILIZACIÓN DEL SERVICIO

TIPO	TOTAL	%
Mensajería	12	24
Transporte Convencional	20	40
Particulares	15	30
Otros	2	4
Ns/Nr	1	2

Tabla 16. PERIODICIDAD DE UTILIZACION DEL SERVICIO

FRECUENCIA	TOTAL	%
DIARIA	26	52
SEMANAL	15	30
QUINCENAL	4	8
MENSUAL	3	6
EVENTUALMENTE	1	2
Ns/Nr	1	2

Tabla 17. RECORDACION DE LA MARCA

MARCA	TOTAL	%
Servientrega	26	52
Aeroenvios	7	14
La Costeña	10	20
Copetran	6	12
Otras	1	2

Tabla 18. MOTIVACION DE LA COMPRA

VARIABLE	TOTAL	%
Responsabilidad	5	10
Cumplimiento	3	6
Seguridad	15	30
Rapidez	21	42
Confianza	3	6
Otros	3	6

Tabla 19. NIVEL DE UTILIZACION (actuales circunstancias)

VARIABLE	TOTAL	%
SI	19	38
NO	23	46
Ns/Nr	8	16

Tabla 20. DESTINOS MAS FRECUENTES

DESTINOS	TOTAL	%
Bogotá	14	28
Barranquilla	12	24
Bucaramanga	3	6
Valledupar	14	28
Otros destinos	4	8
Ns/Nr	2	4

6.2.2 Estudio Técnico de la operación logística franquicias de servientrega.

Este proceso de apertura de tres nuevas franquicias en el sur oriente del Dpto. del Cesar y Magdalena con el fin de aprovechar las regiones en las cuales no tiene presencia la marca, y además de mejorar algunas operaciones, disminuir los tiempos

de entrega y por ende el mejoramiento del servicio, actualmente se adelanta proceso de apertura de tres franquicias en los Municipios de Chimichagua y Guamal y desde estas atender los Municipios de el paso, Astrea y San Sebastián. Con el animo de establecer su viabilidad y observar las condiciones de operación, durante los días 25, 26, 27 y 28 del presente se realizó una visita a cada uno de estos puntos con el siguiente resultado.

6.2.2.1. Situación Actual

- ❖ **CHIMICHAGUA CESAR.** Actualmente se presta servicio de entrega de documentos como extensión de la franquicia de El Banco, el nivel de servicio no se ajusta a los establecidos por la organización ya que no existen unos tiempos de entrega establecidos razón por la cual a nivel de imagen el resultado no es el mejor esto si se tiene en cuenta que El Banco solo envía a este municipio de manera esporádica debido a que no hay una operación de entrega propiamente dicha. Por otro lado los envíos son direccionados por la operación de aguachica lo cual hace que los tiempos se dupliquen al igual que los costos dado las distancias que existen entre aguachica el banco y Chimichagua (ver mapa anexo)

- ❖ **ASTREA CESAR:** No hay servicio como tal, algunos envíos son direccionados hacia Valledupar y este los redespacha a una persona particular para su entrega,

no hay tiempos de entregas establecidos por lo que el nivel de servicio es deficiente.

- ❖ **GUAMAL MAGDALENA:** Actualmente funciona como una extensión de El Banco Magdalena, las condiciones de operación son limitadas dado que su distancia desde El Banco y su posición geográfica la hace incontrolable por parte del dueño de la franquicia (El Banco).

Debido a su posición geográfica este municipio depende de la operación que realiza Aguachica- El Banco, la cual al igual que la de Chimichagua los tiempos de operación son exageradamente largos situación que repercute en el nivel de servicio ya que los tiempos de entrega son de 72, 96 o mas, o en el peor de los casos la mercancía es dejada en el Banco para ser reclamada en oficina dando como resultado una deficiencia en el servicio y por ende el deterioro de la imagen de la organización.

- ❖ **EL PASO:** Actualmente se maneja por la operación de la franquicia de Bosconia la cual redespacha hacia un particular para las entregas, no se manejan tiempos de entrega por no existir operación ni directa ni indirecta pero estos oscilan también entre 72 , 96 o mas horas.

El potencial de ventas de estos municipios es atractivo, si se tiene en cuenta que no existe ningún tipo de servicio de mensajería hacia estas zona de manera regular; de acuerdo al tamaño y posición geográfica los hace un mercado interesante y desaprovechado el cual debe ser atendido a través de Puntos de Servicios indirectos en Chimichagua Astrea y Guamal.

La inexistencia de una operación regular hacia estos municipios, obliga a efectuarla por la Regional Aguachica lo cual hace que esta se torne costosa y demorada teniendo en cuenta que las distancias entre estos municipios y Aguachica son muy distantes, por otro lado las distancias existentes entre la Cabecera de la Región Oriente hace que el control y seguimiento sea muy bajo lo cual no permite tomar los correctivos a tiempo en lo que operaciones y nivel de servicio ofrecen estas Franquicias de esta Regional.

6.2.2.2. Propuesta De Solución

Apertura de Puntos de Servicios Indirectos en:

- **GUAMAL:** Abrir esta oficina como franquicia con todos los servicios de Servientrega y filiales para lo cual dejaría de ser extensión de la franquicia El Banco y operaría de forma independiente con una extensión en San Sebastián Magdalena.

Anular la operación por el Banco hacia este municipio ya que debido a su posición geográfica y a la distancia existente entre este y Aguachica la hace costosa, demorada y no estratégica para efectos de servicio; por otro lado, el flujo de vehículos, mercancías y demás actividades de esta Región se efectúa por el municipio de Astrea aprovechando la carretera que los comunica hacia Valledupar con un ahorro de tiempo de 5 horas aproximadamente hasta el punto de acopio mas cercano que es Bosconia en comparación a la operación de Aguachica mejorando los tiempos de entrega sustancialmente. (ver mapa anexo)

- **ASTREA:** Abrir punto de servicio Indirecto con extensión en Arjona y El Paso Cesar para acopiar la operación proveniente de Guamal y San Sebastián, esta oficina también operaría todos los servicios de Servientrega y las filiales dado su tamaño y su volumen de operaciones comerciales y su flujo desde y hacia Valledupar y la Costa en General.

- **CHIMICHAGUA.** Apertura de una oficina Indirecta con todos los servicios y segregarla de la Franquicia de El Banco y que opere como oficina independiente bajo la responsabilidad de el nuevo contratista.

Debido a que actualmente las extensiones de Guamal y Chimichagua son atendidas por el banco y esta pertenece a la Región Oriente, luego de un análisis y como se puede observar en el mapa anexo, geográficamente, administrativamente,

económicamente , y la relación comercial, cultural y económica de estas Regiones son realizadas hacia Valledupar o Barranquilla por la cercanía hacia estas ciudades y no hacia Bucaramanga, para efectos de control y seguimiento a las nuevas franquicias estas pasen a pertenecer a la Costa Norte, por otro lado, los tramites de tipo administrativos que realice el nuevo contratista fluirían con mayor rapidez hacia la cabecera de Costa Norte que hacia la Región Oriente. Teniendo en cuenta que existe una carretera que comunica a los municipios antes mencionados con Bosconia y Valledupar con ahorro de los tiempos antes mencionados, se debe adicionar un nuevo operativo saliendo desde Bosconia hacia las nuevas franquicias que los comunique entre sí de tal forma que se puedan garantizar tiempos de entrega de 24 y 48 horas respectivamente; esta operación estaría a cargo de la empresa ALAS EXPRESS LTDA como contraprestación a una comisión que oscile entre el 70 % y el 80% de las ventas brutas mensuales.

Con la adición de este operativo se estaría asegurando tiempos de entrega para El paso en 24 horas, Chimichagua 24 horas, Guamal y san Sebastián 48 horas.

Debido a que ya existe una propuesta formal en tramite para la obtención de estas franquicias, se dio visto bueno a los Locales donde funcionarán dichos puntos de servicio, se pudo constatar que estos cumplen con los mínimos requerimientos exigidos por la organización en cuanto a ubicación, imagen y seguridad. Con el animo de ilustrar la operación que se realiza para lograr las entregas a estos

municipios, se anexa un mapa de rutas el cual demarca con línea verde la operación actual, y con línea roja la operación planteada.

6.3. ALIANZA ESTRATEGICA CON QUALA S.A

Al igual que con las anteriores empresas mencionadas, la empresa ALAS EXPRESS, desarrollará una alianza estratégica como distribuidor exclusivo de los productos de la empresa QUALA para la zona donde simultáneamente se desarrollarán los proyectos con Electricaribe y Servientrega S.A.

Este proyecto se desarrollará en dos etapas, La etapa I comprende la apertura del mercado para el producto BON- ICE como distribuidores exclusivos de este importante producto para lo cual se preparó un propuesta económica (anexa) y comercial a la empresa QUALA S.A. de igual forma una proyección de costos gastos e ingresos que permite visualizar el comportamiento del flujo de caja de la empresa.

La Fase II comprende la distribución de los demás productos de la empresa QUALA como Doña Gallina y Ricostilla entre otros. La estrategia de distribución está planteada de una forma sistemática en la propuesta que se le presentará a la empresa la cual como ya se mencionó incluye distribución y representación ante el consumidor para lo cual utiliza la imagen corporativa de la empresa representada sin perder su propia identidad como empresa.

6.3.1. Presentación Grafica De Los Proyectos

Gráfico 6. PROYECCION DE INGRESOS DETALLADOS POR PRODUCTO 2003

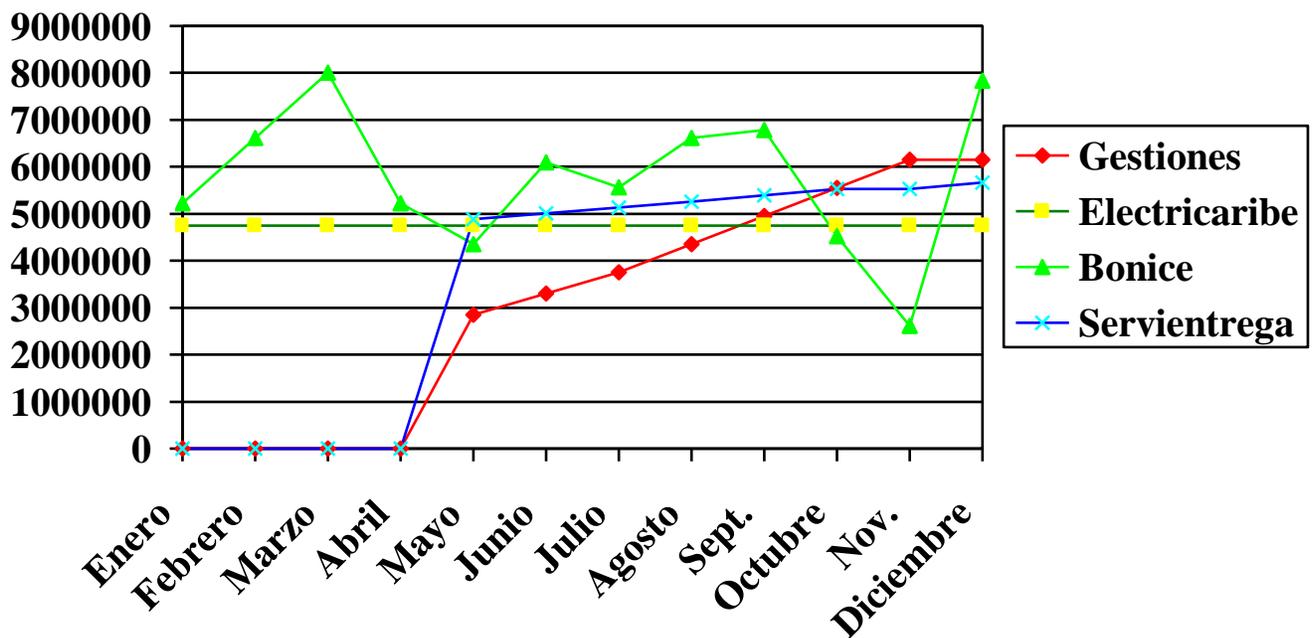
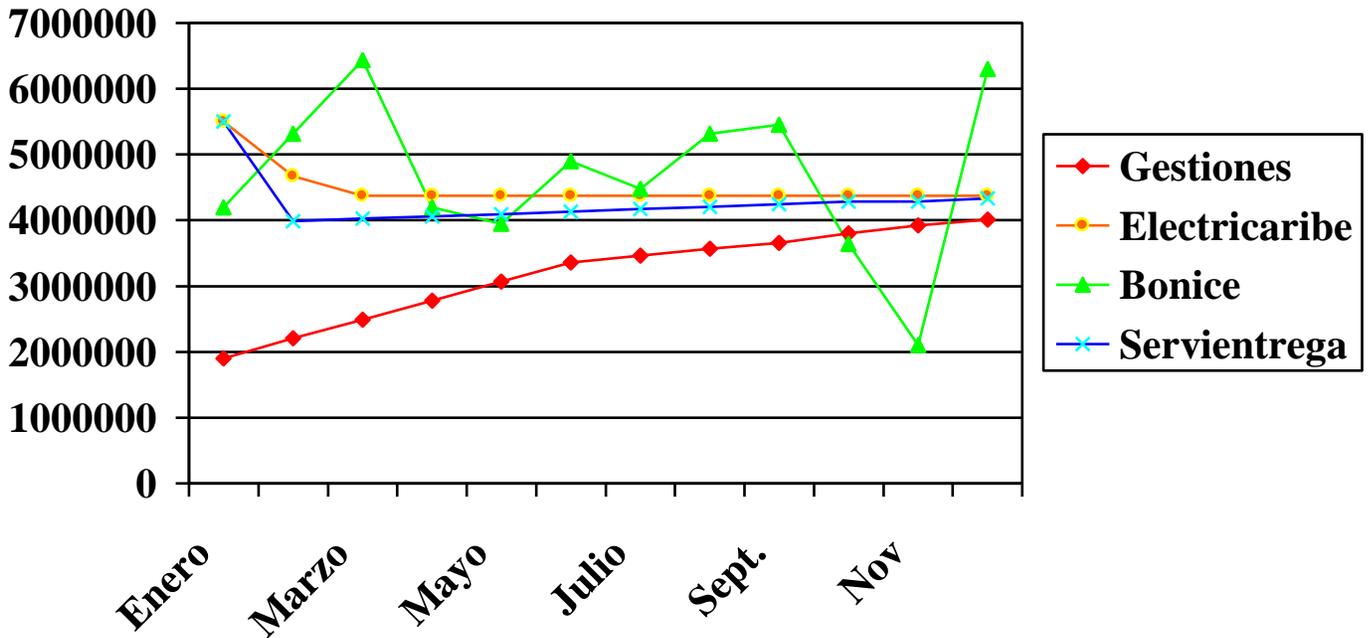
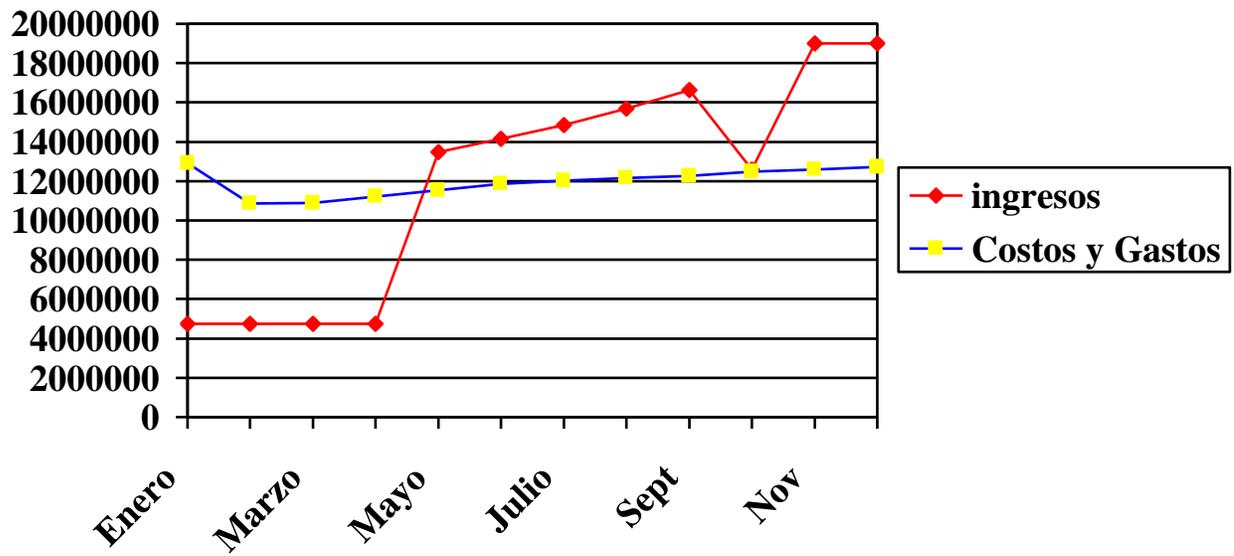


Gráfico 7. PROYECCION DE GASTOS TOTALES
POR PRODUCTO 2003



**Gráfico 8. PROYECCION INGRESOS VS COSTOS Y GASTOS TOTALES
2003**



**Gráfico 9. PROYECCION COSTOS Y GASTOS VS INGRESOS
PRODUCTO GESTIONES 2003**

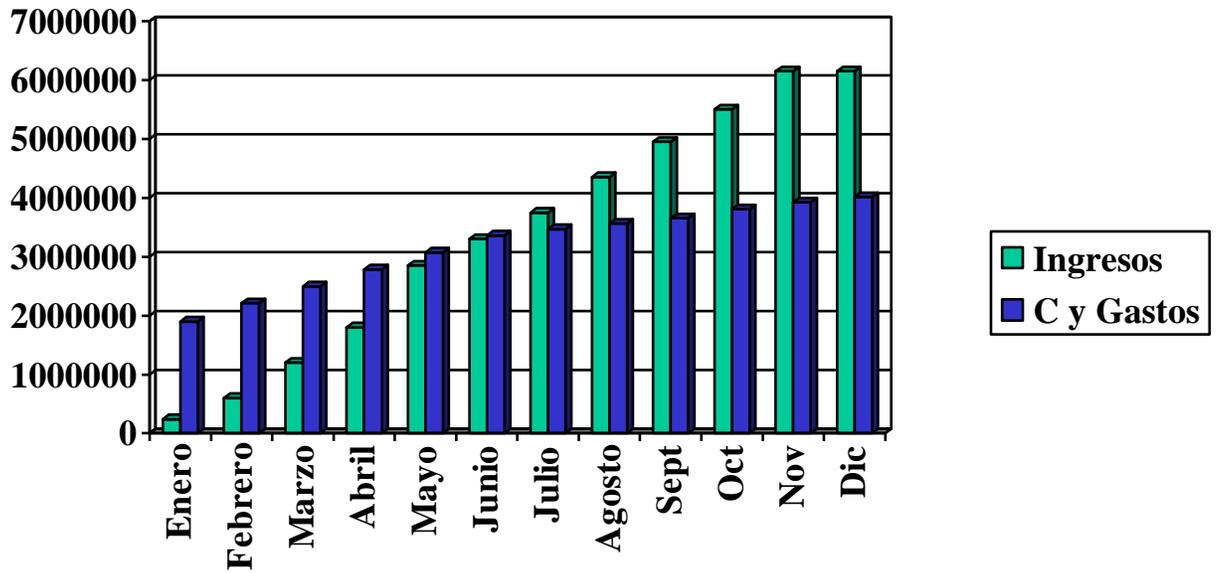
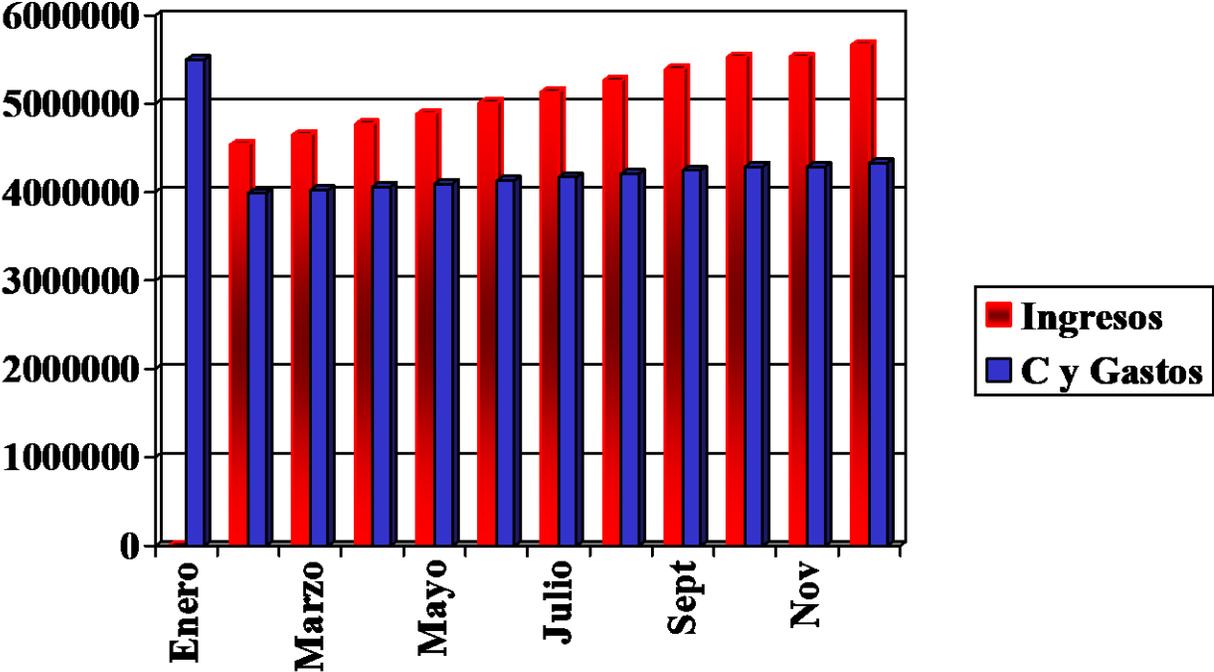
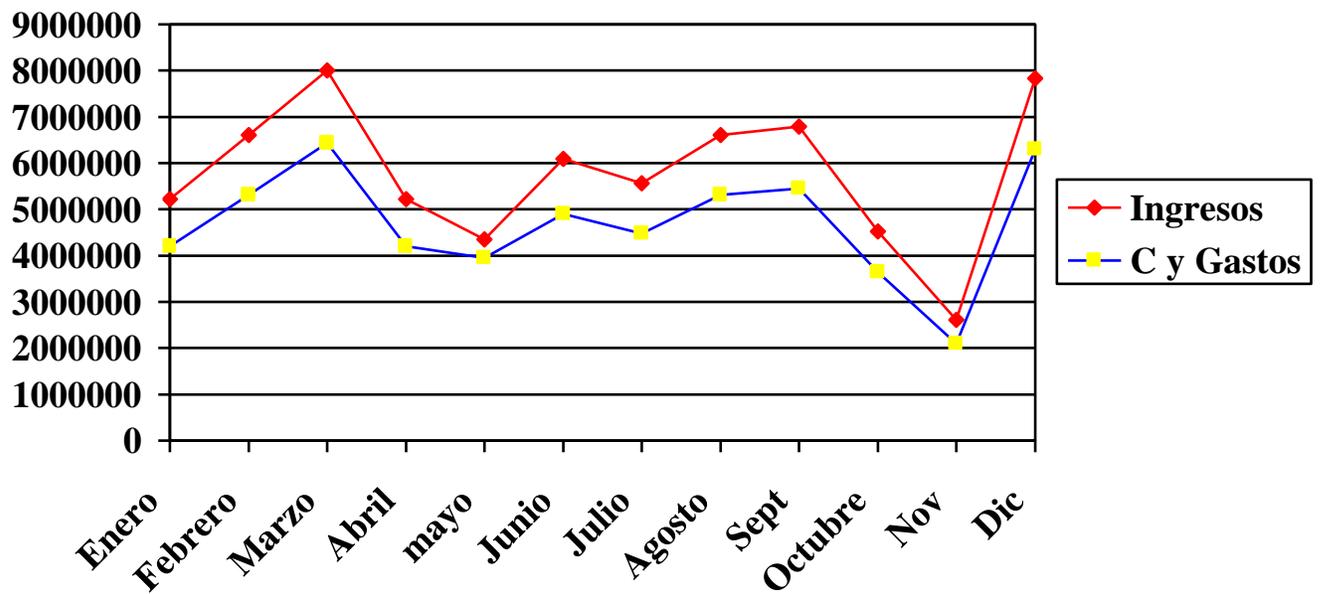


Gráfico 10. PROYECCION COSTOS Y GASTOS VS INGRESOS PRODUCTO SERVIENTREGA



**Gráfico 11. PROYECCION DE INGRESOS Vs COSTOS Y GASTOS
PRODUCTO BON-ICE 2003**



7. CONCLUSIONES

Una vez culminada la parte de investigación y planteamiento de la propuesta de solución a los problemas asociados al tema de mercadeo de la empresa ALAS EXPRESS LTDA se pueden sintetizar las siguientes conclusiones.

- ❖ Es claro que a pesar que el portafolio de productos y servicios está delimitado al mercado meta, la ausencia de un equipo comercial orientado hacia los objetivos del área y de la empresa ha dado como resultado la inestabilidad del flujo de caja como se puede evidenciar en los gráficos 1 al 5.
- ❖ Con el logro de las alianzas estratégicas con las empresas que se mencionan en el documento, surge aún mas la necesidad de la especialización del equipo comercial (Líder y ejecutivos de ventas) en cada una de las U.E.N.s en que se dividió estratégicamente la gestión comercial, ya que dadas las características de cada uno de los productos requiere una orientación distinta de los recursos en cada una de estas, es por esto que de acuerdo al planteamiento de la flexibilización de la arquitectura se considerarán los Gerentes de producto para lograr mejores resultados en cada una de las Uens.
- ❖ Igualmente de las alianzas que se puedan lograr finalmente, es necesario establecer cuales le son viables técnica y financieramente hablando, toda vez que se observan algunos productos donde el margen neto de utilidad esperada es

muy pequeño si se tiene en cuenta la inversión y el flujo de ventas esperados, surge la necesidad de identificar los productos huesos y las vacas gordas.

- ❖ Lo concerniente al producto Gestiones, se puede evidenciar como la rentabilidad esperada está muy estrechamente ligada a una rotación de cartera a 30 días, lo que en las actuales circunstancias del medio y del mercado es bastante complejo lograr dada la cultura reinante en el medio de los pagos extemporáneos lo que hace muy peligroso este producto dado los altos costos operativos. Por lo anterior la estrategia de alianza con una empresa agrupadora que garantice el recaudo de cartera de manera inmediata es cada vez la mejor opción.
- ❖ El tema de Mercadeo al portafolio de productos a través de una agresiva campaña tiene que ser un elemento de primera mano ya que por tratarse de un producto nuevo debe diseñarse simultáneamente la campaña de mercadeo y publicidad a cada uno de los productos con el fin de reforzar la labor del equipo comercial.
- ❖ La estrategia de las alianzas estratégicas con empresas líderes constituye un bastión de competitividad ya que ayuda a consolidar la marca frente al mercado.
- ❖ Los perfiles del equipo comercial no se ajustan al mercado meta ya que de este depende la positiva gestión que puedan desarrollar los ejecutivos, esto, si se tiene en cuenta que el mercado objetivo tiene unas características específicas en la cual el ejecutivo debe saber interpretar y manejar en aras de lograr la obtención de compromiso para la venta final.

- ❖ La ausencia de una estructura administrativa del equipo, la ausencia de mecanismos de seguimiento y control dan como resultado una pobre gestión en ejecución de los presupuestos asignados
- ❖ Los presupuestos planteados en su momento no corresponden a la realidad del mercado toda vez que no se tuvieron en cuenta aspectos del mercado como comportamiento de pago, capacidad real del mercado, y motivaciones culturales hacia el producto como barrera de resistencia.

8. RECOMENDACIONES

Planteada la propuesta de solución es necesario realizar las siguientes recomendaciones.

- La flexibilidad de la arquitectura planteada para el área comercial debe obedecer a una inmensa responsabilidad por parte del líder para evitar que esta caiga en la cultura de la rueda suelta.
- Se debe revisar en el corto plazo la forma de operación del producto gestiones ya que por sus altos costos operativos está muy ligado a la inmediata recuperación de la cartera situación que no se cumple como lo muestran las gráficas.
- Se debe establecer unos límites al portafolio de productos específicamente lo que concierne a las alianzas, ya que al no delimitarlas a la real capacidad operativa de la empresa le puede acarrear desequilibrios financieros por inversiones más allá de lo permitido por la estructura y la capacidad real de inversión.
- Se debe revisar la estructura de costos de cada una de las uens con el fin de minimizar al máximo la ponderación que estos tienen sobre la rentabilidad esperada y sobre la inversión.

9. BIBLIOGRAFIA

- TOBIAS MORENO, Rafael, Desarrollo Organizacional. Unad 1998

- MENDEZ A, Carlos E. Metodología: guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Segunda edición . Editorial Mc Graw-Hill. Bogotá 1997.

- VALDERRAMA SANCHEZ, Hugo F. Diario Portafolio El tiempo, "La increíble sencillez e importancia del Benchmarking. 1998.

- REVISTA CLASE EMPRESARIAL, " Negocie bien una alianza estratégica" 1998

- CASTILLO M, Jorge. Articulo "Se llama benchmarking y evalúa el desempeño", Material compilado por Centro de Gestión comercial y mercadeo, SENA 1998.

- FERRO Juan Alberto, articulo "Benchmarking, estrategia para seguir los pasos exitosos de otra empresa", Material compilado por el centro de gestión comercial y mercadeo, SENA 1998.

- GRUPO DE PROSPECTIVA ESTRATEGICA, Modelo S, estándar Administrativo y gerencial de Servientrega S.A., Capitulo Mercadeo y Ventas, Valledupar 2002.

- PEREZ, Alma Teresa. Gerente comercial Servientrega S.A. Barranquilla 2002.

- PALACIOS, Nicolás. La administración en las empresas de Economía Solidaria, UNAD editores. Bogotá 1994.

- PUENTES, Esther Cristina. "Seminario Persona y Servicio al cliente", DEVELOPMENT SYSTEMS, Medellín 2000.

- DEVELOPMENT, Systems. Seminario "Ventas y servicio al cliente" Barranquilla 2000.

10. ANEXOS

Mapa de rutas Servientrega S.A.