



Pontificia Universidad
JAVERIANA
Bogotá

REESTRUCTURACION DE PROCESOS COMERCIALES DE EMPRESA PYME
ENFOCADA A LA OBRA CIVIL EN COLOMBIA

SANTIAGO JOSE BELTRAN MARTINEZ

TUTOR

JOSE ANDRES AREIZA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

04 DE NOVIEMBRE DE 2019

Tabla de contenido

| | |
|--|----|
| 1. Introduccion | 3 |
| 2. Diagnóstico | 4 |
| 2.1.Descripcion de la empresa | 4 |
| 2.2.Diagnóstico del área..... | 4 |
| 2.2.1. Análisis DOFA..... | 5 |
| 2.3.Análisis de los resultados obtenidos en el DOFA..... | 10 |
| 3. Planteamiento del problema..... | 11 |
| 4. Antecedentes | 13 |
| 5. Justificación | 16 |
| 6. Marco teórico y conceptual..... | 17 |
| 6.1.Marco teórico..... | 17 |
| 6.2.Marco conceptual..... | 22 |
| 7. Objetivos, metas e indicadores | 24 |
| 7.1. Objetivo general | 24 |
| 7.2. Objetivos específicos..... | 24 |
| 7.3. Meta general..... | 24 |
| 7.4. Metas especificas..... | 24 |
| 7.5. Indicadores..... | 25 |
| 8. Metodología..... | 25 |
| 9. Implementación y etapas..... | 27 |
| 9.1. Primer camino: Evaluación..... | 27 |
| 9.2. Segundo camino: Estrategia..... | 29 |
| 9.3. Tercer camino: Diseño..... | 29 |
| 9.4. Cuarto camino: Implementación..... | 32 |
| 9.5. Quinto camino: Medición..... | 34 |
| 9.6. Sexto camino: Resultado..... | 34 |
| 10. Cronograma..... | 39 |
| 11. Conclusiones..... | 40 |
| 12. Recomendaciones..... | 40 |

| | |
|-----------------------|----|
| 13. Bibliografía..... | 42 |
|-----------------------|----|

1. Introducción

Este trabajo tiene como objetivo el demostrar la importancia que trae consigo la implementación de procesos y estrategias estructuradas y formales administrativos, y metodologías estratégicas en Pymes, más específicamente en una Pyme perteneciente al sector de la ingeniería civil; todo esto para alcanzar un objetivo máximo que deriva en el incremento de la rentabilidad de la empresa. Para esto, es necesario conocer a fondo la naturaleza y dinámicas de la organización al igual que su cultura, para así poder determinar sus debilidades y fortalezas al igual que las oportunidades y amenazas y trabajar sobre estas.

Por tal, se plantea la siguiente pregunta de investigación sobre la cual se va a trabajar en todo el trabajo; ¿Cómo es posible generar una mejora en la continuidad de las actividades en Diamond World LTDA de la mano de la creación de un área comercial primaria? Para poder desarrollar el anterior planteamiento, se basó en las metodologías de procesos haciendo especial foco en la herramienta RTM (Route to market) y sus etapas; esto debido a que es una herramienta que permite no solo analizar a profundidad los procesos internos de la organización, sino que también permite un planteamiento de estrategias encaminadas a resolver problemas o fallas internas de esta para alcanzar los objetivos de excelencia propuestos.

2. Diagnostico

2.1 Descripción de la empresa

Diamond World LTDA corresponde a una pequeña empresa del sector de la construcción y la obra civil, con énfasis prioritario en la impermeabilización de cubiertas y el mantenimiento óptimo de fachadas.

Tiene su fundación en el año 2000 de la mano de José Beltran, ingeniero civil, residente en la ciudad de Bogotá. Es una empresa de carácter familiar y su gestión siempre ha venido de la mano de su creador, presentando una estructura rígida y con poca división de tareas, características propias de una pyme en Colombia.

A pesar de tener 15 años de experiencia en la industria civil, DW, como se le conoce comúnmente dentro el gremio, no cuenta con ningún departamento o área específicos, ni tampoco con ningún tipo de estandarización de procesos. Los empleados y la mano de obra pueden variar dependiendo el tamaño del contrato u obra. Por ejemplo, así como pueden haber más de 20 empleados como mano de obra, hay ocasiones que van desde solamente de 1 a 3 trabajadores

2.2 Diagnóstico del área

La información recopilada en el desarrollo del análisis DOFA se toma a partir de vivencias directas en el campo de trabajo de la empresa, al igual que la experiencia debido a la labor ejecutada diariamente. De igual forma, se hicieron entrevistas y se presentaron diálogos con el gerente y colaboradores de la organización en la gestión recopiladora de este análisis.

2.2.1 Análisis DOFA

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (Ponce, 2007)

| DEBILIDADES | FORTALEZAS |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Falta de una gestión y ejecución administrativa formal y genérica representada en una falta de delegación de tareas, en donde toda actividad y decisión recae en la cabeza, el gerente general. • Baja inversión o utilización de las utilidades para reinvertir en la propia empresa. • Ausencia de un departamento y/o equipo comercial para crear un flujo constante de trabajo; igualmente ausencia de implementación de estrategias para recuperar y cotizar en periodos muertos de actividad. | <ul style="list-style-type: none"> • La empresa presenta experiencia dentro del sector de la obra civil. • Calidad de productos utilizados en la ejecución de actividades cotidianas, de la mano con empresas aliadas para una mayor satisfacción del cliente. • Red networking positiva, en donde de la mano del gerente se logran entablar nuevas relaciones duraderas y fundamentales con los clientes para la posterior facturación y cotización de nuevos proyectos. |
| AMENAZAS | OPORTUNIDADES |

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Demasiada competencia presente, bien sea por pymes o por empresas multinacionales. • Elevada burocracia y regulaciones exigentes para pymes y empresas relacionadas con la obra civil. • Situación económica del entorno (falta de presupuesto por parte de propiedades horizontales los cuales son los clientes). | <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la demanda, o demanda constante. • Normatividad colombiana que exija que las edificaciones recurran al mantenimiento de su infraestructura con cierta periodicidad. • Innovación presente y constante de productos relacionados con la obra civil, lo que proporciona una mayor calidad y efectividad en las labores ejecutadas. |
|--|---|

Después el siguiente análisis cabe destacar que la empresa a pesar de ser una pyme destaca dentro de su sector gracias a los 15 años de experiencia que viene laborando en el mercado de impermeabilizaciones y obra civil. Gracias a la experiencia acumulada y a las intervenciones de alta calidad ha sido posible que la empresa sea referente al momento de subcontratar ese tipo de labores; esto se ha logrado con trabajo constante por parte del gerente general ya que en sus años a la cabeza ha logrado crear relaciones con clientes que terminan siendo parte del voz a voz entre las personas y organizaciones que requieren contratar estos servicios. De igual manera, la empresa ha buscado perfeccionar el tipo de productos que se ofrecen al igual que la mano de obra, por tal, ha venido realizando alianzas y convenios con distintos proveedores, los cuales ofrecen una gran variedad en sus catálogos llegando a trabajar en sus inicios con productos a base de agua, y evolucionando

a trabajar hoy en día con productos a base de poliuretano, material que se caracteriza por tener mayor elongación y mayor resistencia en las superficies en las que se aplica contando con un mayor grosor en las capas y por ende mayor garantía.

A pesar de estos aspectos positivos la organización presenta inconsistencias en su gestión general y en sus procesos. En la mayoría de las ocasiones al momento de buscar proyectos, la mayor parte de esta gestión la realiza una sola persona siendo esta el gerente general. Él se encarga además de esto, de cotizar, hacer la gestión financiera y armar todo el pliego de condiciones que los clientes piden para los proyectos. Esto trae consigo varias negativas ya que es necesario por un lado tener otros puntos de vista en los temas de estrategia, presupuesto, personal, etc., además que muchas veces se ocasionan contratiempos debido a que no se logran las tareas planeadas o comprometidas como la presentación de las propuestas para los proyectos por falta de una delegación de tareas. Igualmente, la empresa no cuenta con una estrategia bien definida al momento de buscar otras obras o proyectos, muchas veces por el mismo conflicto de la falta de delegación de tareas.

No obstante, la situación actual de la empresa podría ser mucho mejor si reinvertiera para la mejora de sus actividades. Muchas veces la utilidad de proyectos no es reinvertida en propiedad, planta y equipo si no que se destina para uso personal del gerente; esto también conlleva a que no haya suficiente capital para invertir en personal buscando mejorar la forma, formalidad y estandarización de procesos dentro de la compañía.

La empresa tiene el deber de estar en busca de mejorar estas debilidades debido a que este entorno presenta una cantidad considerable de competidores lo cual afecta directamente la búsqueda y obtención de proyectos a la empresa. De igual manera este

sector no está segmentado, es decir, que para proyectos de corto y mediano alcance se compite muchas veces con empresas de renombre que se encarga de realizar muchas tareas además de las específicas que requiere el proyecto, por tal, se pueden presentar tanto organizaciones pequeñas, así como medianas y grandes. Otro filtro negativo es el que se presenta al momento de presentar los documentos exigidos por los clientes; muchas veces armar el pliego de condiciones para una propuesta tiende a ser engorroso, razón por la cual ciertas empresas incurren al fraude para evitar el tener que cumplir con todos los requerimientos exigidos.

Pese a esto, el entorno también presenta oportunidades en donde las empresas puedan ejercer sus funciones y sobresalir. Gracias a la Ley de propiedad horizontal como lo dice el artículo 10 relacionado con el sostenimiento y conservación del inmueble se exige que cuando la edificación necesite un arreglo o mantenimiento que sea de bienestar general se haga con la mayor prontitud al igual que con la aprobación de todos los residentes de esta. Por tal, la demanda de este servicio siempre va a existir debido a que los edificios se van depreciando a medida que pasa el tiempo, y por ende siempre se va a requerir de mantenimiento. Gracias a esto, las empresas buscan estar innovando en los materiales que requiere el sector de obra civil para dar una mayor garantía y un mayor rendimiento; por tal, es necesario que las compañías innoven en los materiales utilizados.

Estrategias de solución

| ESTRATEGIA FA | ESTRATEGIA DO |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Apalancamiento por parte de las administraciones con las que se ha trabajado y se ha generado relaciones | <ul style="list-style-type: none"> • Implementar una reestructuración de estandarización de procesos administrativos sostenibles enfocados |

| | |
|---|--|
| <p>duraderas, mediante la exclusividad de contratos y demás, para así aprovechar la experiencia de la empresa y darse a conocer frente a la competencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación y análisis constante de las regulaciones y temas contractuales, aprovechando las relaciones con los clientes los cuales pueden brindar asesoría acerca de esto. • Búsqueda de nuevos clientes tanto en el sector público como en el sector privado, aprovechando la experiencia de la empresa para así cotizar en nuevos mercados. | <p>al mantenimiento y soporte de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear un consejo de administración dentro de la organización, para que a través de este órgano se puedan estipular normas internas que regulen las finanzas de la empresa, mejorando así su reinversión. • Creación de un departamento comercial junior con el propósito de crear un nuevo modelo para acercarse a los clientes, aprovechando las oportunidades de demanda del entorno. |
| <p>ESTRATEGIA FO</p> | <p>ESTRATEGIA DA</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Generar alianzas con los proveedores que brinden productos innovadores en el mercado, que permitan explorar nuevas oportunidades y nuevos métodos de aplicación. • Expansión a nuevos mercados intentando incursionar a nivel | <ul style="list-style-type: none"> • Idear estrategias viables, sostenibles y enfocadas a incrementar la rentabilidad y patrimonio de la organización para que en periodos posteriores sin actividades primarias, la organización genere demanda. • Estandarizar procesos relacionados |

| | |
|--|--|
| <p>nacional con el propósito de buscar nuevas oportunidades y seguir ampliando la red de contactos que maneja la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar estrategias de visibilidad y comunicación mediante distintos canales, apalancándose de la experiencia y reconocimiento de los clientes y proveedores grandes con los cuales se tiene contacto. | <p>con la cotización y aplicación a distintas obras con veras de mejorar la planificación de compra de materiales para las distintas obras presentadas, mejorando la ejecución del presupuesto y generando una mayor relación ganancia-pérdida para la pyme.</p> |
|--|--|

2.3 Análisis de los resultados obtenidos en el DOFA

Se evidencia un problema en materia de la estructura interna de la empresa en referencia a la forma en que esta maneja los procesos de su actividad comercial, al igual que la delegación de las responsabilidades. A pesar de que el entorno esté marcado por tener una alta demanda, la informalidad de la empresa refiriéndose a la organización interna, afecta en gran medida la facturación de proyectos o contratos con clientes.

De cierta forma se presentan diversas estrategias que sirven de apalancamiento para la solución y alternativas de mejora de las problemáticas planteadas tanto en el “diagnostico” como en la elaboración del “DOFA”. Sin embargo, para el desarrollo del presente contenido, se plantea especificar en la siguiente estrategia: Creación de un departamento comercial junior con el propósito de crear un nuevo modelo para acercarse a los clientes, aprovechando las oportunidades de demanda del entorno.

Esta estrategia seleccionada es de gran importancia porque permite que la empresa aborde un pensamiento más optimista enfocado al logro, es decir, permitirá elevar sus estándares porque estará trabajando sobre algo que nunca había hecho creando una mayor formalidad en sus labores, siendo esta más efectiva al momento de conseguir proyectos al igual que tener una relación más cercana y constante con los clientes. La estrategia seleccionada controlará y eliminará los periodos muertos de trabajo, debilidad que afecta tanto el crecimiento, así como la consistencia de las actividades diarias de la empresa. Otro aspecto importante es que el inicio de una consolidación de un departamento comercial permitirá la participación de más personas en la toma de decisiones y se abrirá paso para una delegación de tareas constante. Igualmente, se tendrá un mayor control sobre la participación en distintos proyectos debido a la creación e implementación de estrategias orientadas a la atracción y retención de clientes, al igual que al descubrimiento de obras potenciales.

3 Planteamiento del problema

Las empresas PYMES en Colombia representan un poco más del 80% del PIB nacional, siendo en su mayoría empresas de carácter familiar. Muchas de estas empresas familiares en gestión y en su direccionamiento diario incurren en la no adopción de ciertas prácticas y procesos, ni mucho menos del apalancamiento de ciertas áreas transversales para una ejecución óptima de la razón social de sus organizaciones. Todo lo anterior se presenta como una tendencia hacia la informalidad, concepto que incluye a todo tipo de actividades en las que se puede ingresar con mayor facilidad que en las del sector formal de la economía. El sector informal predominantemente se explica por actividades con poco capital, bajo nivel tecnológico y escasos requerimientos de capital físico y humano. El

empleo en estas actividades informales se caracteriza por la identificación de la empresa con la persona y, en el caso de que se contraten personas, estas generalmente son familiares remunerados (Tokman, 2001).

Esta informalidad claramente no es ajena dentro del sector de la construcción y de las obras civiles. La mayoría de estas empresas presentan problemáticas similares, claro está, a pesar de su aporte al crecimiento del PIB, con una contribución promedio de 0.8 puntos porcentuales al crecimiento económico (Carlos Serrano, 2018); encuentran varios obstáculos como por ejemplo, poco dinamismo, poca inversión e innovación interna, baja continuidad en la ejecución de labores (periodos inactivos), elevada competencia, direcciones gerenciales rígidas, aversión al cambio, etc.

Es posible considerar a Diamond como una organización algo “virgen”, es decir, a pesar de su historial, sus trabajos y obras y sus relaciones, es una empresa que no cuenta con ningún tipo de departamento o área bien articulado, en realidad son inexistentes. Por lo que las acciones de cotizar y de facturar son tareas propias del gerente general ya que la empresa no cuenta con estrategias definidas para la búsqueda de trabajo; de igual manera la informalidad en sus operaciones lleva a que exista un desorden en la asignación de tareas y responsabilidades internas. Esto, claramente, evidencia falencias, ya que no es posible abordar ni contactar un alto número de administraciones que pueden estar necesitando los servicios que ofrece la empresa, de la misma manera que por sobrecarga de tareas en una sola persona se pueden perder futuros proyectos ya que no se logra cumplir con las regulaciones exigidas por la falta de documentos o falta de organización. Esto promueve periodos muertos e inactivos y contribuyendo a la informalidad.

De lo anterior, se presenta entonces prudente abordar la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo es posible generar una mejora en la continuidad de las actividades en Diamond World LTDA de la mano de la creación de un área comercial primaria?

4 Antecedentes

El Sector de la construcción en Colombia Es uno del sector más dinámico de esta economía. Ya que actualmente representa el 3% del PIB colombiano (DANE, 2019). En Colombia el sector de la construcción se divide en dos subgrupos, el de edificaciones y el de obras civiles e ingeniería; desde el año 2010 el subsector de la obra civil ha tomado un mayor impulso, con un crecimiento constante anual del 8.3%. Mientras que el subsector de las edificaciones representa un 5.7% (Cámara Colombiana de la Infraestructura, 2018). Cabe destacar la manera como se reparten el mercado las empresas del sector de la construcción siendo de un 47.6 de empresas y de un 44.7% de participación de las empresas no familiares (ANIF, 2014). En Colombia, el sector de las construcción se encuentra constituido en un 49% por empresas de carácter natural, con una participación de microempresas del 97.1%. En comparación, el porcentaje de participación de grandes empresas representa un 1.9% (ANIF, 2014).

La consecución de los proyectos de mantenimiento y de obras civiles está ligada al seguimiento de varios procesos administrativos, procesos de contratación, al igual que a la aprobación y certificación de licencias, pólizas y otros requerimientos, lo que deriva en procesos de licitación complejos y confusos, atentando contra la dinámica y funcionalidad dentro del sector (IDU, 2017). Sin embargo, cabe destacar que el valor agregado del subsector de la obra civil creció en un 2,4% representado principalmente por el aumento en la producción de edificaciones no residenciales en un 10.1%, residenciales (2.2%), y los

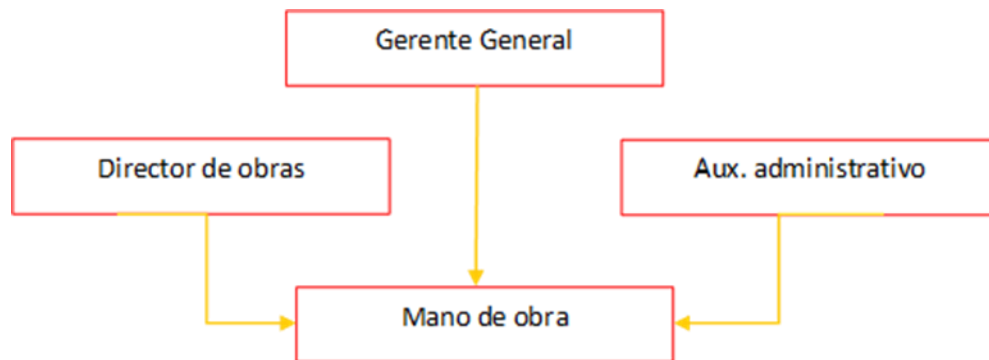
distintos trabajos de mantenimiento y reparación de edificios y demás (2.1%) (IDU. 2017). Cabe destacar que a pesar de ser engorroso el proceso de obtención de contratos por parte de las distintas empresas relacionadas con el sector de obra civil, la demanda va a estar en aumento constante debido a que cada año aumenta el número de construcciones de edificios, o reparaciones de estos.

Sin embargo, la información que se tiene para poder tener una medición y una información más detallada de las pymes en el sector de la construcción es bastante deficiente, casi inexistente, a pesar del importante papel que juegan estas pymes. La consecuencia que se genera es una marcada ausencia de análisis en relación a la dinámica, funcionalidad y caracterización del segmento (ANIF, 2014).

Dentro del sector de la construcción, en obras civiles y mantenimiento de edificaciones, existe una elevada competencia, ya que al momento de participar en los diversos proyectos no solamente se compete con empresas de una misma categoría, si no que muchas veces se compete directamente con empresas multinacionales como Corona, o en su defecto con empresas de una sola persona. Algunas de las empresas competidoras dentro del mercado son Cubriseal, IMAPRO, GSA ingeniería, Nica impermeabilizaciones, Cip sa impermeabilización y protección, entre otros; existe una gran variedad de productos dentro del mercado de las impermeabilizaciones el cual las empresas competidoras mencionadas anteriormente se encargan de comercializar y de prestar servicios en mantenimiento superficial. Un ejemplo claro es lo que hace Diamond, el cual trabaja con el proveedor Cubriseal, que aparte de ser una empresa comercializadora, aplica también como empresa prestadora de servicios de mantenimiento de superficies, es decir, también como competencia directa.

Un aspecto negativo dentro de la marcada competencia, tiene que ver con un carácter ético empresarial, es decir, se presentan casos de cierta corrupción, mucho antes de organizar el pliego de condiciones y de presentar la propuesta de intervención, los proyectos ya estaban acordados con un contratista específico; muchas veces por tener alguna relación familiar, de amistad o por favores prometidos.

En la mayoría de las ocasiones, DW, incurre en problemas internos debido a una baja e ineficiente división de tareas, sin una meta clara y sin un planteamiento estratégico de objetivos para alcanzar. Se recurre más que todo a la experiencia y al empirismo de la gerencia general.



Fuente: Estructura organización de la empresa. Elaboración propia.

En consideración a la situación actual general del mercado de la construcción y la obra civil, es posible identificar a través de cierta experiencia y del voz a voz, la volatilidad constante, al igual que una abrumadora competencia dentro de la industria. Sin embargo, se ha venido desarrollando una fuerte dinámica en la actividad económica nacional y un incremento del subsector de las obras civiles, que ha aumentado de forma importante

debido a la gran cantidad de macro - proyectos que se han venido desarrollando durante las últimas tres décadas (Diana González, 2017).

Uno de los principales desafíos que presentan las empresas de la industria de obra civil hoy por hoy tiene que ver con la planificación del trabajo y las actividades, y por sobre todo, la peculiar forma de abordar periodos nulos de trabajo, en donde la demanda cae completamente afectando no solamente la facturación de la empresa, sino también el bienestar completo de los empleados, ocasionando inestabilidad laboral, cocimientos lentos y un soporte para el perdurar de la informalidad. Ciertamente, debido a esta inestabilidad, los contratos celebrados por las empresas se basan en contratos a término fijo o contratos por obra labor. Esto permite evidenciar la falta de garantías laborales y en ese sentido, la vulnerabilidad a la que se ven sometidos los empleados de este gremio. En muchas ocasiones la transparencia en la contratación tanto por las empresas como por contratistas ha quedado en entredicho, debido a la creciente contratación informal (Diana González, 2017).

5 Justificación

La importancia de la estructuración de un área comercial es fundamental para atracción de nuevos clientes al igual que una mejora en la rentabilidad genérica de la empresa (Revista Vanguardia, 2017). Es necesario la implementación de un departamento comercial junior dentro de la organización para que exista una mayor formalidad en los procesos, de igual manera para explotar al máximo al cliente objetivo el cual muchas veces no se puede llegar a conocer en su totalidad debido a la informalidad que lleva la empresa; sobre todo en la manera en que esta hace sus cotizaciones y se da a conocer en el mercado.

La implementación de un área comercial de una empresa no solo debe tener habilidades de venta, también se debe buscar que sea un asesor capaz de brindarle soluciones a los clientes (Fabián Motta, SmartPR). Es necesario contar con un equipo que esté en constante comunicación con los clientes, es decir, que no solamente se limite a mostrar los servicios, si no a entablar una retroalimentación constante sea vía telefónica, presencial o mediante Internet preguntando por el estado del trabajo si este ya se esté llevando a cabo; dando pie a la generación de buenas relaciones con los clientes, duraderas y siendo vistas como alianzas estratégicas.

Resulta esencial comprender los beneficios que traería la incursión de recurso humano comercial. No solo contribuiría al crecimiento progresivo de la organización, sino que también establecería un nuevo método, un nuevo camino y/o procesos para acceder a nuevos proyectos. De igual forma ayudaría a sobreponerse durante esos periodos inactivos, trayendo rentabilidad, continuidad y estabilidad para con todos sus trabajadores.

6 Marco teórico y conceptual

6.1 Marco Teórico

Uno de los aspectos más relevantes presentes dentro de las Pymes, al igual que en la economía general colombiana, es el tema de la informalidad laboral. La informalidad empresarial representa al 50% de las firmas, el 37% de los trabajadores y el 33% de la producción (Fedesarrollo, 2018). La informalidad maneja como tal varias definiciones, sin embargo, para este trabajo en particular la informalidad puede definirse como las firmas que realizan actividades legales y no se encuentran bajo la órbita del Estado (Fedesarrollo, 2018). Sin embargo, y a pesar de la adopción por parte de las pymes por no formalizar sus procesos, la formalidad trae consigo varios beneficios. De forma indirecta se puede

generar un mayor bienestar para con sus empleados, al igual que un mejor funcionamiento por parte de entidades gubernamentales. De igual forma, pero desde una perspectiva directa los beneficios se presentan en términos de reducción de la competencia desleal y aumento en la productividad y en las ganancias (Fedesarrollo, 2018).

Actualmente las pymes en Colombia, que son el tipo de empresas que pueden ser más volátiles hacia la informalidad, incursionan a los distintos mercados, sectores e industrias sin haber planteado estrategias, ni mucho menos haber estandarizado ciertos procesos administrativos necesarios para una óptima gestión diaria, direccionada a la planificación y al control.

Con ojo de lupa, es posible identificar, de la mano de aspectos administrativos relevantes como se está dando la dinámica de las pymes en relación a estos procesos. En cuanto a una orientación estratégica, predomina una gestión enfocada más al día a día, es a decir a corto plazo. Consecuentemente no existen planes para un desarrollo en la gestión de la innovación y mejora de procesos, al igual que un poco, casi nula formulación de estrategias dentro la gestión de recurso humano (Universidad EAN, 2004).

Otro aspecto importante a considerar en relación a la informalidad, es que las pymes más que todo en el sector de la obra civil llegan a presentar en sus actividades diarias periodos muertos o de inactividad. Muchas veces estos periodos se ven reflejados tanto por problemáticas internas como problemáticas externas de la organización, y se mide en que tanto la organización es capaz de resistir frente a las crisis. Los principales factores que permiten a las pymes tener un mayor o menor grado de resistencia son: Orientación a largo plazo, recursos humanos motivados y comprometidos, Networking, Eficiencia en la utilización de recursos, Capacidad de financiación, Profesionalización de la empresa,

Flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones y planificación estratégica (Ayala, Alcalá, 2015).

Las pymes que no llegan a ser capaces de hacer frente a las crisis son aquellas que no cuentan con una planificación estratégica bien determinada. Los gerentes de las pymes prefieren manejar su empresa de manera informal, favoreciendo dentro de su estrategia el mantenimiento de la estabilidad de la empresa (Ayala, Alcalá, 2015); de igual manera trabajan al día a día careciendo de una visión de largo plazo. Otro aspecto importante que determina la falta de reacción de las empresas se basa en que los sistemas y la planificación formal de la empresa no existen; y todos los empleados de la empresa hacen de todo. La toma de decisiones se basa frecuentemente en la improvisación. Todas las decisiones clave y que pueden poner en peligro el futuro de la empresa son tomadas por el o los propietarios. (Ayala, Alcalá, 2015).

El control interno, más allá de representar una necesidad para las organizaciones, se evidencia también como una oportunidad de mejora y de crecimiento, buscando mejorar día a día en el control y manejo de las actividades organizacionales dependiente a cada sector. En todas las empresas es necesario tener un adecuado control interno, pues gracias a este se evitan riesgos, y fraudes, se protegen y cuidan los activos y los intereses de las empresas, así como también se logra evaluar la eficiencia de la misma en cuanto a su organización (El buzón de Pacioli, 2012).

Una de las áreas dentro de las organizaciones que representa un rol fundamental en cualquier empresa y lograría que esta tuviera un mejor control es el área comercial. Si se tiene una estructura comercial bien definida, con objetivos establecidos y bien enfocados, es indudable que la empresa genere mayor trabajo y facturación.

Una vez exista una clara forma de hacer las cosas y de saber como optimizarlas, se considera mejor implementar una etapa de formalización de procesos. Lo que permite realizar la formalización de procesos es la creación de un procedimiento establecido que permita introducir las nuevas estrategias, prácticas y actividades que la organización desea implementar. Este procedimiento, es una actividad de restauración que consigo trae retos y desafíos referentes a tareas de comunicación, gestión del conocimiento y una adopción del cambio (Juan Bravo Carrasco, 2011). Es necesario que se lleve a cabo la creación de un formato que permita constatar la validación y la vigencia de las nuevas actividades, que sirva como guía de ruta para un mayor entendimiento de las estrategias y sus contenidos (Juan Bravo Carrasco, 2011).

Juan Bravo Carrasco, en su libro Gestión de procesos, explica esta implementación de procesos utilizando un formulario para que se puedan utilizar los procedimientos.

| | | | |
|---|--|--------------------------|--|
|  | | PROCEDIMIENTO N°: | |
| <i>(nombre del proceso)</i> | | | |
| Dueño del Proceso | | | |
| Fecha de la versión | | | |
| OBJETIVO | | | |
| CLIENTE | | | |
| ACTIVADOR | | | |
| PRODUCTO | | | |
| PARTICIPANTES | | | |
| DESCRIPCIÓN DEL FLUJO | | | |
| CONTINGENCIAS PRINCIPALES | | | |
| TECNOLOGÍAS DE APOYO | | | |
| DOCUMENTOS DE APOYO | | | |
| INDICADORES PRINCIPALES | | | |
| RIESGO OPERACIONAL | | | |
| PUNTOS DE CONTROL | | | |
| REGISTROS | | | |
| OBSERVACIONES | | | |
| Elaborado por | | Revisado por | |
| | | | |
| FIRMA | | FIRMA | |
| Fecha: | | Fecha: | |
| | | | |
| FIRMA | | FIRMA | |
| Fecha: | | Fecha: | |
| | | | |

Fuente: Gestión de procesos, 2011.

El área comercial es algo así como un “mando medio” entre empresa y consumidores, por lo que resulta de suma importancia si incursión y un apoyo constante por parte de los altos mandos de las organizaciones.

Más allá de tener una relación cercana con los clientes, el área comercial conoce los productos y servicios a ofrecer, establecen objetivos de venta, atienden y vigilan la calidad y las dinámicas de los productos y/o servicios y por sobre todo, una comunicación efectiva con los clientes (Business Review, 2019)

Una de las estrategias que permite tener un primer acercamiento hacia la planeación y creación de una estrategia comercial, es la herramienta estratégica denominada como RTM o bien, Route To Market. Esta estrategia mantiene como premisa fundamental asegurarse de que el producto y/o servicio llegue y tenga un acercamiento óptimo y efectivo con sus clientes. De esta forma el retorno se vera expresado en un crecimiento de ventas y en una mayor participación dentro de sus mercados (Infinity Research, 2019).

El debido desarrollo de la estrategia RTM, radica en un conocimiento profundo de su nicho de mercado, analizando sus comportamientos y sus necesidades; del estudio del mercado y sus competidores y la manera como la organización comunica sus productos y/o servicios a los consumidores (Infinity Research, 2019). A partir de aquí se genera una ruta de camino con el propósito de definir claramente los canales, servicios y propuestas de valor, buscando una respuesta positiva en cuanto a un alto retorno en ventas, rentabilidad y fidelidad en los clientes (Infinity Research, 2019).

6.2 Marco Conceptual

- **METODOLOGIA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS:** Se presenta como una herramienta que permite a las organizaciones la creación de distintas metodologías con el propósito de generar mejoras y avances constantes en sus gestiones y procesos internos. La metodología funciona de forma sencilla, abarcando aspectos teóricos de los Modelos de Excelencia, el Enfoque de Gestión por Procesos y el Despliegue de la Función de Calidad, todo esto y diseñado precisamente para ofrecer a las empresas una metodología clara y precisa sobre cómo realizar mejoras continuas y llegar a alcanzar niveles de excelencia (Berdugo, 2004).

Igualmente, la metodología pone en uso varios modelos de excelencia, siendo estos percibidos como modelos de calidad, enfocados a la orientación de las en la búsqueda constante del perfeccionamiento. Lo anterior se constituye en bases prácticas para la mejora continua, al igual que a la solidificación de una base cultural más estructurada y de calidad permanente.

- **Pyme:** Las pequeñas y medianas empresas, es un concepto que tiene una variedad de concepciones y argumentos para su clasificación. A pesar de esto el Global Conference on Business and Finance Proceedings, define a las pymes como “una unidad económica productora de bienes y servicios, dirigida por su propietario, de una forma personalizada y autónoma, de pequeña dimensión en cuanto a número de trabajadores y cobertura de mercado” (GCBFP, 2012).
- **KPI:** Los “Key Performance Indicators” son más conocidos e igualmente utilizados como indicadores de evaluación, en donde lo que se busca medir el desempeño de mejora de objetivos previamente planteados por las organizaciones.

Los KPI se utilizan para rastrear las competencias de la empresa con la que creencia de que estas competencias son los más importantes para la organización en su desarrollo. De cierta manera ofrece a los equipos de trabajo y de aprendizaje la capacidad de detectar patrones presentes en las necesidades de capacitación, por lo que los programas de aprendizaje y desarrollo se puede afinar, brindando un reconocimiento instantáneo de los niveles de rendimientos actuales dentro de las compañías (Margery Weinstein, 2019).

- Route to market (RTM), o también conocida como cadena de suministro hasta el consumidor final, se percibe como una herramienta estratégica en la que resulta posible transformar toda la estrategia comercial y de ventas con el objetivo de lograr incursionar en mercados potenciales e ideales para la organización, “implica el acceso de la organización empresarial a su mercado” (David Cuadrado, Marketing+Ventas).

A parte de brindar un redireccionamiento en la estrategia comercial, esta herramienta ofrece también una ruta metodológica para un debido control y seguimiento ejecutado por una dirección o ente control comercial (David Cuadrado, Marketing+Ventas).

- Poliuria: Se considera a partir de una combinación química de dos componentes, isocianato y resina. Jhon Méndez la define como “La poliurea es un revestimiento elastomérico flexible que forma una membrana impermeable de gran resistencia a la corrosión, a la abrasión y a la acción de productos químicos (Jhon Méndez, 2018).
- Impermeabilización poliuretanos: También conocido como membranas líquidas, son capas tipo pintura que actúan como impermeabilizante de superficies, las cuales resultan ideales al momento de impermeabilizar superficies debido a la reducción de los costos de mantenimiento, a su fácil aplicación, su buena adherencia, elongación, elasticidad y optima resistencia frente a cambios en la superficie (Blantem, 2016).

7 Objetivos, metas e indicadores

7.1 Objetivo general

Emplear la herramienta comercial RTM (Route To Market) con el propósito de consolidar un área comercial que logre generar una mayor y un mejor acercamiento comercial de la empresa con su nicho de mercado.

7.2 Objetivos específicos

- Crear las bases de un departamento/área de relaciones comerciales.
- Crear herramientas que permitan un acercamiento comercial mas efectivo con los clientes, es decir, Brochure comercial, página web, tarjetas de presentación, ayuda ventas y muestras.
- Establecer un plan estratégico que defina las estrategias y tiempos de acción de las actividades planteadas a realizar en el área comercial de la empresa.

7.3 Meta general

Incrementar la participación de la empresa en el mercado, en un 20% en un periodo de aproximadamente dos meses.

7.4 Metas específicas

- Mejorar el proceso de obtención y cotización de obra.
- Mejora de los rendimientos internos de la empresa mediante la capacitación de mano de obra.
- Llevar una retroalimentación constante con el propósito de visualizar el desempeño en relación a las estrategias planteadas.

7.5 Indicadores

En consideración, serán utilizados indicadores de gestión, evaluación y desempeño con el único propósito de llevar un control certero aproximado en torno a la incursión de un nuevo departamento comercial y nuevas funciones.

Por tal, se utilizarán los KPI (Key Performance Indicator), conocido también como medidor de desempeño para determinar la calidad y el comportamiento del desempeño.

El KPI usado en este trabajo se va a ver representado en el porcentaje de incremento y fidelización de nuevos clientes, tomando como punto de partida el inicio de implementación de estrategias por parte de un departamento junior comercial. Este KPI es medible debido a que va a ser comparado la base de clientes que se cotizaban sin tener el departamento, y es el más relevante debido a que su óptima implementación generará no solo mayores clientes, sino que también acabará con periodos inactivos en los que la empresa no solo no genera demanda, sino que también muchos trabajadores de esta se quedan sin trabajo.

8 Metodología

Se implementa la herramienta estratégica route to market debido a que brinda un análisis de cómo se encuentra la organización en el área comercial al igual de cómo es la relación actual que tiene tanto con los clientes, así como con el mercado. Brinda facilidad para entender cómo llevar el servicio de la manera correcta al cliente o a posibles clientes potenciales.

| ESTRATEGIA | | | | | |
|----------------------------|---------------------------------|---|---|--|---|
| CAMINO DIAMANTE | | | | | |
| CAMINO I | CAMINO II | CAMINO III | CAMINO IV | CAMINO V | CAMINO VI |
| EVALUACIÓN | ESTRATEGIA | DISEÑO | IMPLEMENTACIÓN | MEDICIÓN | RESULTADO |
| 1. Situación de la empresa | 1. Definición de enfoque | 1. Definición de niveles de cargo | 1. Inconsistencias entre lo planteado y lo aprobado | 1. Seguimiento | 1. Comparación del objetivo con las metas |
| 2. Desempeño comercial | 2. Requisito para el desarrollo | 2. Criterios claves de ejecución (cargos, funciones y recursos) | 2. Segmentación y división de zonas | 2. Utilizar KPI | |
| 3. Consumidor y mercado | | 3. Clasificación de canales | 3. Visitas y cantidad de edificaciones | 3. Participación en totalidad de edificaciones | |
| 4. Competencia | | | 4. Herramientas a utilizar | | |

*Fuente: elaboración propia, estrategia “Camino Diamante”

El primer paso de la estrategia, la evaluación, consiste en hacer un análisis de la situación actual de la empresa en relación a su entorno, es decir, competidores, cobertura de la empresa, clientes y situación del sector. En relación a la situación interna de la empresa, se analizan las estrategias comerciales que se están utilizando para acercarse mejor a los clientes y se miran posibles planes de acción en la manera como se ofrecen los servicios y como se esta actuando en el mercado. Esto se ve representado en el DOFA realizado a la organización.

En el segundo paso de la estrategia se busca definir el enfoque en el cual la empresa se basa para tener un approach con los clientes. Igualmente, se evalúan los requisitos que se

tienen que tener en cuenta de la mano con la escogencia del enfoque para usar una estrategia que solucione el problema principal descubierto mediante el DOFA por el cual está atravesando la empresa.

En la tercera etapa de diseño se pretende estructurar de una manera mas especifica las acciones y los participantes principales dentro de la estrategia. Se definen cargos y funciones de la gente que será participe de la ejecución y seguimiento de los planes de acción planteados; al igual se definen los canales de comunicación que van a ser utilizados para tener contactos con los clientes durante todo el proceso.

En la cuarta etapa de implementación, se lleva a cabo la estrategia planteada inicialmente y se traza un paralelo de lo planeado con lo ejecutado.

En la quinta etapa de medición se resalta el funcionamiento general de la estrategia y la manera como esta fue ejecutada contrastándolo con lo que se había planeado. Esto con el propósito de hallar inconsistencias, mejoras y oportunidades para seguir fortaleciendo la estrategia. Se empiezan a utilizar los indicadores KPI con el fin de generar una evaluación más certera abarcando el desempeño de la estrategia y los actores involucrados.

En la sexta y última etapa se comparan tanto los objetivos y metas específicos con la metodología usada, es decir, se determinan cuales objetivos que fueron propuestos para este trabajo fueron abarcados en cada paso de esta estrategia y cuales faltan por abarcar.

9. Implementación y etapas

9.1 PRIMER CAMINO: EVALUACIÓN

- Desempeño actual: DW es una pyme que, a pesar de la informalidad en sus operaciones, se ha logrado mantener a través del tiempo. Sin embargo, es necesario implementar un approach encaminado a iniciar un proceso de formalidad. La organización en su totalidad,

no cuenta con un departamento comercial, ni mucho menos ejecuta una estrategia de ventas encaminada a mantener las actividades y servicios de la compañía a flote y en un estado constante y estable. La comunicación de servicios prestados se ejecuta de forma directa con los consumidores y clientes potenciales. Este acercamiento lo lidera y lo ejecuta personalmente el gerente general. Aunque en ocasiones, en tiempos de necesidad, tanto el gerente como las dos personas de mandos medios y equipo técnico, bien sea, buscan o recomiendan los servicios a las distintas administraciones. No se tiene una segmentación definida, pero se opta por tener contacto directo con las administraciones de propiedad horizontal y de carácter comercial.

- Consumidor y mercado: El consumidor se presenta como cualquier persona que requiera mantenimiento superficial de estructuras e intervención contra las constantes filtraciones de agua, ocasionadas por las lluvias. Más sin embargo, el público objetivo resultan ser los entes administradores de las propiedades horizontales y edificaciones empresariales. Estos clientes, más allá de la prestación de un servicio, exigen calidad en los trabajos ejecutados y garantía en relación al precio, buscando proveedores y/o contratistas que atiendan a sus necesidades y brinden soluciones garantizadas.
- Análisis de la competencia: Por otro lado, la situación del mercado y la industria es óptimo con tendencia al crecimiento, con lo cual la competencia se ha venido incrementando, llegando a competir con empresas fuertes y bien establecidas hasta con empresas de un solo empleado, a considerar oficiales y maestros de obras. Cada empresa maneja e implementa sus métodos de aplicación e instalación de forma muy diversa. La mayoría de las empresas es fiel frente a ciertos tipos de producto, desde productos a base de agua, hasta productos a base de cemento y poliuretano, entre otros. Se encuentran algunas

empresas competidoras como Corona, Sika, Cubriseal, IMAPRO, GSA ingeniería, Nica impermeabilizaciones, Cip sa impermeabilización y protección, Dimacas, FV aseo, etc.

9.2 SEGUNDO CAMINO: ESTRATEGIA

- **Enfoque:** El enfoque que se ha venido implementando y que se espera continuar utilizando, pero de una forma formal, potenciada y mas encaminada al logro, es de carácter directo con el cliente objetivo el cuál será aplicado en la herramienta estrategia RTM (Route to market) para el desarrollo de los objetivos.
- **Requisitos:** Para el direccionamiento de una estrategia de ventas es necesario la creación de un departamento comercial, de la mano de una conformación de un equipo que lleve a cabo la estrategia. Igualmente es necesario la consolidación de un enfático y simplificado manual de funciones y la creación de un dialogo bien direccionado que genera buena relación y conexión los clientes al momento de dar a conocer la empresa y los servicios.

9.3 TERCER CAMINO: DISEÑO

- **Niveles:** La consolidación del equipo de trabajo para la conformación del área comercial se dará de los siguientes cargos:
 1. Gerente
 2. Director comercial
 3. Director de proyectos
 4. Auxiliar comercial
- **Criterios:** Se plantean las funciones a ejecutar por cada uno de los cargos y niveles propios del área- De igual forma, se destaca la importancia de los KPI como modelo y formato de control y evaluación. También, la creación de acta con actividades grupales de visitas por

barrios, y pequeñas sesiones de capacitación y empoderamiento, tipo workshop, para el fortalecimiento de la gestión en la FDV (fuerza de ventas)

Funciones:

1. **DIRECTOR COMERCIAL:** Encargado de liderar la creación, ejecución y retroalimentación de la estrategia a implementar, tendrá comunicación directa con las distintas administraciones y clientes. Igualmente, pendiente del comportamiento de la estrategia de la mano de informes de seguimiento semanales. Trabajar de la mano con todo el equipo en la creación de nuevas ideas, estrategias y actividades para una efectiva gestión dentro del área.
 2. **DIRECTOR DE PROYECTOS:** Tendrá como labor fundamental la comunicación directa con el cliente y será el encargado de mostrar los servicios, en relación a las características y funcionalidad de los productos utilizados. De igual forma, participara en las revisiones constantes frente al seguimiento. Trabajar de la mano con todo el equipo en la creación de nuevas ideas, estrategias y actividades para una efectiva gestión dentro del área.
 3. **AUXILIAR COMERCIAL:** Entre sus principales tareas están, la creación de una base datos con información relevante de las administraciones de propiedad horizontal y edificios empresariales, estará en constante comunicación con los clientes a través de llamadas y correos electrónicos, poniendo en escena servicios, experiencia y beneficios con un ayudaventas. Sera el encargo de la elaboración de un formato y de informes semanales sobre el seguimiento de clientes y de la dinámica de la estrategia.
- **Recursos:** Se hace necesario cierta inversión en capital humano y en equipos para la conformación inicial de un departamento comercial.
1. **Capital humano:** Incorporación de un auxiliar contable con salario de \$ 1.000.000.

2. Equipos y herramientas: Se dispondrá de la implementación de un computador portátil (\$1.300.000), una bicicleta, la implementación de un brochure comercial (\$ 1.500.000), la creación de una pagina web con dominio (\$800.000), capacitaciones coaching en ventas (\$2.000.000), celular con datos y minutos (\$1.500.000)

En un proceso preparatorio inicial, la inversión tiene un aproximado de \$ 9.000.000 pesos.

- Clasificación de canales: Se pretende manejar un canal directo con los clientes, con la relación interpersonal al momento de compartir los servicios, y de una forma directa informal, a través de telemarketing y correos electrónicos.
- Planificación del territorio: La base de la implementación toma como locación a la ciudad de Bogotá. Lo que se pretende hacer una división por localidades y atacar semanalmente barrios segmentando los clientes en dos categorías, la primer tiene que ver con edificaciones tipo conjuntos residenciales y la otra, edificaciones organizacionales.
- Estructura: Como se percibe como un proceso de iniciación la FDV serán los tres integrantes del área comercial. Lo que se busca es que funcionen como base optima para una futura FDV mejor articulada. Habrá un servicio al cliente, al igual que una comunicación constante con los clientes actuales y posibles clientes potenciales,
- Datos y métricas: Estructurar un formato KPI para medir avances en los distintos barrios, después del momento de generar comunicación.
- Herramientas comerciales: Presentación de un brochure comercial, pagina web, muestras del producto aplicado e implementación de ayudaventas comercial.

9.4 CUARTO CAMINO: IMPLEMENTACION

La implementación de la metodología planteada se llevará a cabo en un periodo de dos meses, septiembre-octubre, con el propósito de hacer una medición y seguimiento de cambios presentes por la implementación de la estrategia.

- Se presentó la situación al gerente general, explicando la importancia que puede llegar a tener la adopción de un modelo de negocio más formal, enfocado a brindar soluciones a partir de estrategias definidas desde adentro, como un verdadero equipo de trabajo.

Una vez expuesto todo el plan, se tomó la decisión de ejecutar la estrategia, pero más que todo como un ejercicio político sin contratar a recurso humano ni adquirir equipos necesarios, minimizando costos.

Se tomó como punto de partida la localidad de Fontibón, barrio Ciudad Salitre. En dos meses, se llevaron a cabo 4 visitas, ejecutadas por el director de proyectos y el director administrativo, donde cada uno tenía que abordar por visita, mínimo cinco administraciones. El ejercicio se realizó según lo pactado y se atacó únicamente el segmento de propiedad horizontal y en total, se visitaron 12 conjuntos residenciales.



* Fuente: elaboración propia, Área de visitas

La distribución de las zonas fue por mitades, de una mitad se encargaba el director de proyectos, y de la otra el director administrativo.

Antes de un acercamiento como tal formal con las administraciones, se buscó la forma de entrar en conexión con las seguridades de los conjuntos para que expusieran una realidad más aproximada de como es el estado de los conjuntos, sus intervenciones y lo que las administraciones estaban buscando mejorar en relación a los servicios que ofrece la empresa.

Seguido a esto, se solicitaba una cita con el ente administrador para un mejor acercamiento, en donde la mayoría accedió a atendernos. En esta parte se hizo uso de un estilo de ayudaventas para una mejor presentación y para generar una mejor impresión.

Una vez, casi concluido el dialogo introductorio, se hacía entrega del brochure comercial para que detallaran algunas obras ejecutadas y los clientes que atendemos.

Finalmente se ponía en práctica el ayudaventas, resaltando los beneficios como proveedores en cuanto a productos aplicados, asesoramiento y compañía en actividades de posventa. Al final de la reunión de les pedía la información del conjunto y la administración para la construcción de una base datos y se les daba una tarjeta de contacto de la empresa. En caso de que presentaran algún tipo de duda, se reunió un muestrario con las aplicaciones de los distintos productos y acabados, desde aplicación de granito hasta la impermeabilización con poliuretano.

Hola, Buenos días Señor/Señora. Mucho gusto, mi nombre es Pepito y soy el director administrativo/proyectos de la empresa DW. Te quisiera contar algo, de forma muy breve, de la organización. DW es una empresa colombiana con más de 15 años de experiencia en el mercado. Ofrecemos servicios en obras civiles, readecuación y mantenimiento superficial, con **foco principal en el lavado de fachadas e impermeabilización de cubiertas.**

Cuéntame una cosa, como es el estado de las cubiertas y de la fachada de la propiedad? Han buscado intervención?

(...)

Bueno, si están en busca de una intervención o mantenimiento superficial de la propiedad, DW puede ser el proveedor que necesitaran. En contraste a la competencia, nuestras intervenciones en cubiertas van de la mano con **productos a base de poliuretano, que es una membrana líquida de poliurea; la cual es una opción más ecológica, posee un mayor espesor en su membrana, mayor elongación y resistencia a los cambios de temperatura y a los diversos movimientos de las placas, al igual que una mayor garantía, de casi 8 años.**

Igualmente, para el **mantenimiento de fachadas** hacemos uso de productos ácidos, como el **rinse ecológico, producto amigable con el medio ambiente.**

Otros beneficios, a parte de la calidad de los productos y su aplicación, es la responsabilidad y el compromiso que logramos generar con nuestros clientes aliados.

El plus para nuestros clientes radica en precios justos, en asesorías en temas de obras civiles, aun si no se está interviniendo directamente, en acompañamiento y en procesos posventa cuantos sean requeridos.

*Fuente: Elaboración propia, Ayudaventas

9.5. QUINTO CAMINO: MEDICION

Se espera realizar una comparación medible tomando una base de datos en donde se encuentren los clientes que la empresa iba manejando vs los clientes que se esperan trabajar en la ejecución de nuevos proyectos. Esta comparación se determinará mediante un crecimiento porcentual en la participación del mercado general, así como el aumento de la rentabilidad en relación a cada proyecto, es decir, el margen de contribución que queda después de cada obra independiente de la cantidad que se manejen de estas.

9.6 SEXTO CAMINO: RESULTADO

Luego de dos meses de implementación de la estrategia “Camino Diamante” se presentaron varias inconsistencias planeadas en la metodología, a saber:

- Se dio la creación de un departamento comercial muy informal, del cual no se formalizo ningún tipo de documento o acta, a pesar de la planeación, divulgación y ejecución de la estrategia.
- De igual forma, la constitución del equipo netamente comercial y la inversión estimada no se llevaron a cabo por decisión gerencial, siendo partícipes de la estrategia solo tres personas vinculadas a la empresa, entre ellas el gerente general.
- Se dio uso de herramientas de comunicación, así como el uso de herramientas comerciales, como la creación de un brochure comercial, una página web sin dominio propio, tarjetas de presentación y un ayudaventas.
- La comunicación entre empresa y clientes se dio a través de correo electrónico, recordando disponibilidad de acompañamiento y resaltando los servicios para generar mayor empalme con los clientes.
- Se llevo a cabo una división del territorio según lo planeado, teniendo como muestra 12 edificaciones de propiedad horizontal, de las cuales se presentaron 4 obras/proyectos potenciales para intervención: 2 por intervención y comunicación directa, los otros 2, recomendación a otros conjuntos vecinos de administraciones visitadas. Alrededor de un 33% de presencia dentro de la zona delimitada.

| | |
|----------|---|
| ETAPAS | |
| ETAPA I | |
| OBJETIVO | Emplear la herramienta estratégica comercial RTM (Route To Market) con el proposito de consolidar un área comercial que logre generar |

| | |
|-------------|---|
| | <p>una mayor y un mejor acercamiento comercial de la empresa con su nicho de mercado.</p> |
| ACTIVIDADES | <p>Se llevo a cabo la ejecución de una estrategia que permitió entender la relación entre empresa y clientes, al igual que la importancia de acercarse al consumidor de una manera planifica y estandarizada.</p> <p>Se realizaron actividades como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de la situación actual de la empresa frente a sus actividades de orden comercial • Investigación del mercado, dinámica y competidores • Creación de un perfil del consumidor • Entender que estamos ofreciendo y a quien ofrecerlo. Caracterización de clientes • Definición de un canal de comunicación • Planteamiento de la meta, incrementar al 30% la participación dentro del área escogida • Definición de numero de visitas y zonas • Implementación de herramientas comerciales. |
| ETAPA II | |
| OBJETIVO | <p>Crear las bases de un departamento/área de relaciones comerciales.</p> |

| | |
|--------------------|--|
| | |
| ACTIVIDADES | <ul style="list-style-type: none"> • Elección de una herramienta estrategia para ser implementada (RTM) • División de trabajo dentro del área, conformada por 3 individuos. • Reuniones periódicas cada semana para llevar a cabo avances, detalles de visitas y lluvia de ideas. |
| ETAPA III | |
| OBJETIVO | Establecer un plan estratégico que defina las estrategias y tiempos de acción de las actividades planteadas a realizar en el área comercial de la empresa. |
| ACTIVIDADES | Una vez definida la estrategia, en las primeras reuniones se definió el plan “Camino Diamante”, el cual consiste en la consolidación de cinco caminos direccionados a conseguir la meta general, aumentar la participación. |
| ETAPA IV | |
| OBJETIVO | Crear herramientas que permitan un acercamiento comercial más efectivo con los clientes, es decir, Brochure comercial, página |

| | |
|--------------------|--|
| | <p>web, tarjetas de presentación, ayuda ventas y muestras.</p> |
| <p>ACTIVIDADES</p> | <p>Se crearon herramientas útiles para generar una mejor percepción en los clientes y también como herramientas para ayudar en el momento de interacción directa con el mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de un brochure comercial, destacando los servicios core del negocio. • Diseño y creación de tarjetas de presentación • Diseño y creación de pagina web sin dominio propio • Creación dialogo ayudaventas • Presentación de muestras de productos |

*Fuente: elaboración propia, etapas

10. Cronograma de las actividades

| CRONOGRAMA ACTIVIDADES | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|
| EMPRESA | | DIAMOND WORLD LTDA | | | | | | | | | | | | |
| AREA DE PRACTICA | | Administración y procesos | | | | | | | | | | | | |
| OBJETIVO GENERAL | | Emplear la herramienta estratégica comercial RTM (Route To Market) con el proposito de consolidar un área comercial que logre generar una mayor y un mejor acercamiento comercial de la empresa con su nicho de mercado. | | | | | | | | | | | | |
| | | SEMANAS | | | | | | | | | | | | |
| Objetivo específico #1 | Actividad | Semana 34 | Semana 35 | Semana 36 | Semana 37 | Semana 38 | Semana 39 | Semana 40 | Semana 41 | Semana 42 | Semana 43 | Semana 44 | Semana 45 | |
| Crear las bases de un departamento/área de relaciones comerciales. | Elección de una herramienta estratégica para ser implementada (RTM) | P | | | | | | | | | | | | |
| | | R | | | | | | | | | | | | |
| | División de trabajo dentro del área, conformada por 3 individuos. | P | | | | | | | | | | | | |
| | | R | | | | | | | | | | | | |
| | Reuniones periódicas cada semana para llevar a cabo avances, detalles de visitas y lluvia de ideas | P | | | | | | | | | | | | |
| | | R | | | | | | | | | | | | |
| Objetivo específico #2 | Actividad | Semana 34 | Semana 35 | Semana 36 | Semana 37 | Semana 38 | Semana 39 | Semana 40 | Semana 41 | Semana 42 | Semana 43 | Semana 44 | Semana 45 | |
| Establecer un plan estratégico que defina las estrategias y tiempos de acción de las actividades planteadas a realizar en el área comercial de la empresa. | Camino I: Evaluación: Analisis interno y externo | P | | | | | | | | | | | | |
| | | R | | | | | | | | | | | | |
| | Camino II: Estrategia: Definición de enfoque | P | | | | | | | | | | | | |
| | | R | | | | | | | | | | | | |
| | Camino III: Diseño: Cargos, funciones, canales | P | | | | | | | | | | | | |
| | | R | | | | | | | | | | | | |
| | Camino IV: Implementación: Segmetacion y visitas | P | | | | | | | | | | | | |
| | | R | | | | | | | | | | | | |
| Objetivo específico #3 | Actividad | Semana 34 | Semana 35 | Semana 36 | Semana 37 | Semana 38 | Semana 39 | Semana 40 | Semana 41 | Semana 42 | Semana 43 | Semana 44 | Semana 45 | |
| Crear herramientas que permitan un acercamiento comercial más efectivo con los clientes, es decir, Brochure comercial, página web, tarjetas de presentación, ayuda ventas y muestras. | Creacion pagina web | P | | | | | | | | | | | | |
| | | R | | | | | | | | | | | | |
| | Diseño y creacion brochure comercial | P | | | | | | | | | | | | |
| | | R | | | | | | | | | | | | |
| | Diseño y creacion de tarjetas de presentacion | P | | | | | | | | | | | | |
| | | R | | | | | | | | | | | | |
| | Diseño y redaccion de ayudaventas | P | | | | | | | | | | | | |
| | | R | | | | | | | | | | | | |

11. Conclusiones:

- La herramienta de estudio implementada RTM, proporciono una visión mas clara de la situación comercial de la empresa, permitiendo la creación de un plan de acción y de bases para el futuro desarrollo de estrategias comerciales.
- Es necesario reconocer que fue la primera vez que la pyme DW ejecuta acciones comerciales para incrementar su participación, En 2 meses realizo 12 visitas en un radio de alrededor 1.5 km² logrando presencia en 4 conjuntos residenciales.
- Por parte de la dirección administrativa de la empresa, fue posible llevar a cabo la creación de herramientas comerciales, haciendo uso de aplicaciones y programas de uso fácil y gratuito. Esto permitió generar una mayor validez y profesionalismo al proceso.
- Dentro de la formalización de un departamento comercial no se creó una nueva división, ni tampoco se contrataron personas comerciales para mencionadas actividades. Sin embargo, se creo un formulario de procesos identificando los principales miembros más activos de la organización, los cuales tomaron un rol aparte de sus funciones tradicionales, con el propósito de implementar la estrategia.

12. Recomendaciones

- Se considera necesario seguir implementando la estrategia para validar resultados y posibles errores de implementación, Igualmente es importante formalizar el plan de acción de la mano de un manual comercial.
- Resulta prudente seguir trazando nuevos territorios y áreas a intervenir. Seguir en contacto con las administraciones ya visitadas para generar una mejor relación comercial.

- Se recomienda invertir en acciones que brinden mayor fuerza y tengan un mayor peso al momento de ser presentadas, como, por ejemplo, capacitaciones y workshops de talleres de ventas, asistencia de asesores y consultores expertos en temas comerciales y de penetración, al igual que pagar por un dominio de página web propio y utilizando herramientas SEO y SEM para medición de tráfico y posicionamiento en la web.
- Es necesario que la empresa haga uso de un departamento comercial exclusivo al igual que un grupo de FDV (fuerza de ventas) para incrementar el impacto de las estrategias comerciales implementadas. Igualmente formalizar los procesos para que se tenga un sentido mayor de importancia y obligatoriedad en relación a las prácticas y actividades. De igual forma es importante tener contar con uno o dos analistas comerciales que se encarguen de llevar un seguimiento acertado sobre las actividades y mantengan comunicación constante con los clientes.

13. Referencias Bibliográficas

- Felizzola, H, Amaya, C. (2014). Lean Six Sigma en pequeñas y medianas empresas: un enfoque metodológico. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 22 (2), 263-277.
- Gonzalez, D. (2017). La contratación laboral en el sector de la construcción en Colombia: ¿ventajas para quién?*. *ESCENARIOS: empresa y territorio*, 6 (7), 61-78.
- Alcaldía Mayor de Bogotá (2017). ESTUDIO ECONÓMICO DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN PROYECTOS DE CONSERVACIÓN Y/O CONSTRUCCIÓN DE INFRAESTRUCTURA VIAL Y DE ESPACIO PÚBLICO. Colombia, Bogotá.
- MARGERY WEINSTEIN. (2019). Keys to KPI Optimization. Recuperado de www.trainingmag.com.
- Muñoz, R, Rodriguez, L, Saltos, M. (2016). *Metodología para Mejoramiento de Procesos con Enfoque ISO 900*, 3 (7), 276-294.
- Walter Garvin, (2015). Lean in six steps. Recuperado de www.iinet.org/IEmagazine
- Nuñez, L, Velez, M, Berdugo, C. (2004). Aplicación de una Metodología de Mejora de Procesos basada en el Enfoque de Gestión por Procesos, en los Modelos de Excelencia y el QFD en una empresa del sector de confecciones de Barranquilla (Colombia). *Ingeniería de desarrollo, Universidad del Norte* 16, 45-58.
- Six Sigma: A new philosophy or repackaging of old ideas?. (2003). Recuperado de Engineering Management.
- METODOLOGÍA DE GESTIÓN Y MEJORA DE PROCESOS. (2001). Recuperado de AYUNTAMIENTO DE ALCOBENDAS.

com.ezproxy.javeriana.edu.co/login.aspx?direct=true&db=bwh&AN=bizwire.bw8633972
&lang=es&site=eds-live

- *O cómo mejorar la implementación de la estrategia comercial. (Spanish). (2011). MK - Marketing Más Ventas, 25(264), 66. Retrieved from <https://search-ebsohost-com.ezproxy.javeriana.edu.co/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=57627738&lang=es&site=eds-live>*