



Universidad
Carlos III de Madrid

Área de Ingeniería de Organización

**“ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA
ORGANIZACIÓN COMERCIAL DE UNA EMPRESA
DE VENTA DE PRODUCTOS INFANTILES DE OCIO”**

Proyecto Fin de Carrera

Autor: Carlos Arce Gutiérrez

Director del Proyecto: Miguel Ángel Montaner López

Índice

ÍNDICE DE FIGURAS.	8
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.	14
1.1. Introducción.	14
1.2. Objetivos.	15
1.2.1. Objetivos del proyecto.	16
1.2.2. Objetivos personales.	16
1.3. Planificación y desarrollo.	17
1.4. Estructura del documento.	19
CAPÍTULO 2. EL SECTOR Y LA EMPRESA.	23
2.1. El sector de las máquinas de vending.	23
2.1.1. Historia del vending.	23
2.1.2. Datos del sector del vending.	26
2.1.3. El vending de productos de ocio infantiles.	27
2.2. La empresa.	30
2.3. Los productos.	31
CAPÍTULO 3. ORGANIZACIÓN POR PROCESOS EN LA EMPRESA.	37
3.1. Introducción a la organización por procesos.	37
3.2. Generalidades de la gestión por procesos.	39
3.2.1. Definición de Proceso.	39
3.2.2. Elementos de un proceso.	39
3.2.3. Jerarquía de los procesos.	40
3.2.4. Otros aspectos.	41
3.3. El Enfoque basado en procesos.	43
3.3.1. Enfoque funcional	43
3.3.2. Enfoque por procesos	44

3.3.3. Beneficios de la Organización por Procesos.	47
3.4. Metodología para la implantación de una organización por procesos.	49
3.4.1. Analizar los objetivos y actividades de la organización.	49
3.4.2. Identificar y clasificar los procesos.	50
3.4.3. Elaborar el mapa de procesos.	51
3.4.4. Determinar los factores clave para la organización.	52
3.4.5. Elaborar el diagrama de flujo de cada proceso.	52
3.4.6. Establecer el panel de indicadores de cada proceso.	53
3.4.7. Analizar y mejorar los procesos basado en los indicadores.	55
CAPÍTULO 4. EL PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL EN LA EMPRESA.	59
4.1. Descripción del proceso.	59
4.1.1. Misión del Proceso	60
4.1.2. Alcance del Proceso.	60
4.1.3. Objetivo del Proceso.	60
4.1.4. Entradas y Salidas	60
4.1.5. Responsable del proceso y lista de tareas.	62
4.1.6. Indicadores de Gestión.	67
4.1.7. Diagrama de flujo del proceso.	68
4.2. El proceso de gestión comercial en la empresa de estudio.	70
4.2.1. Elaboración del Plan de Marketing.	71
4.2.2. Elaboración del Plan Comercial.	80
4.2.3. Seguimiento de la Gestión Comercial.	82
4.3. Análisis del proceso y propuesta de mejora.	84
4.3.1. Problemas detectados en el proceso.	84
4.3.2. Solución propuesta.	85
CAPÍTULO 5. APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA MEJORA DEL PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL.	90
5.1. Aplicación automatizada del proceso de gestión comercial.	90
5.1.1. Metodología propuesta para la gestión comercial.	90
5.1.2. Descripción de los sistemas de información.	91
5.1.3. Alimentación del sistema de información.	92



5.2. Diseño de la aplicación para la gestión de las ventas.	95
5.2.1. Visión general de la aplicación.	95
5.2.2. Programación de la aplicación.	96
5.3. Gestión de la aplicación.	101
5.3.1. Gestión de la base datos de la información de ventas.	101
5.3.2. Diseño de los informes para la gestión de los datos de ventas.	104
5.4. Uso de la aplicación para la generación de informes.	106
5.4.1. Informe sobre el estado actual de las ventas de la empresa.	106
5.4.2. Informes sobre la facturación de la compañía.	109
5.4.3. Informes sobre clientes.	119
5.4.4. Informes por categorías.	124
5.4.5. Informe sobre el margen de ventas.	131
5.4.6. Informe de objetivo de ventas.	134
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES.	142
6.1. Objetivos.	142
6.2. Satisfacción de los objetivos del proyecto.	142
6.3. Satisfacción de los objetivos personales.	143
CAPÍTULO 7. BIBLIOGRAFÍA.	147

Índice de Figuras.

Figura 1.1 - Diagrama de Gantt.

Figura. 2.1 - La primera máquina expendedora móvil, de frutas y nueces, conectada a un coche. Gran Bretaña, 1928. Life, J. Gaiger.

Figura 2.2 - Máquinas expendedoras de soda en Moscú, 1959. Life, Howard Sochurek.

Figura 2.3 - Tipos de máquinas expendedoras.

Figura 3.1 - Elementos de un proceso.

Figura 3.2 - Estructura tradicional, o vertical.

Figura 3.3 - Enfoque por procesos, o estructura horizontal.

Figura 3.4 - Los procesos en el área funcional de la empresa.

Figura 4.1 - Diagrama de flujo del proceso.

Figura 4.2 - Diagrama de flujo del proceso de gestión comercial seguido en la empresa de estudio.

Figura 4.3 - Las 4Ps del Marketing.

Figura 5.1 - Cuadro de sistemas de información, áreas funcionales y grupos de usuarios.

Figura 5.2 - Gráfico ejemplo un sistema de alimentación del SI de ventas.

Figura 5.3 - Diagrama gráfico del uso de la aplicación para la generación de informes.

Figura 5.4 - Opciones del modulo de desarrollador presentes en Microsoft Excel.

Figura 5.5 - Lista desplegable para la selección de una zona.

Figura 5.6 - Valor calculado tras el macro ejecutado.

Figura 5.7 - Detalle 1 de los datos en bruto volcados desde la base de datos.

Figura 5.8 - Detalle 2 de los datos en bruto volcados desde la base de datos.

- Figura 5.9 - Detalle 3 de los datos en bruto volcados desde la base de datos.
- Figura 5.10 - Informe sobre el estado actual de las ventas de la empresa. Mes favorable.
- Figura 5.11 - Informe sobre el estado actual de la empresa. Datos no favorables.
- Figura 5.12 - Informe global de facturación ligados los datos.
- Figura 5.13 - Informe global de facturación individual por Mes.
- Figura 5.14 - Informe global de facturación individual por País.
- Figura 5.15 - Informe global de facturación individual por Comunidad.
- Figura 5.16 - Informe global de facturación individual por Provincia.
- Figura 5.17 - Informe resumen de facturación por Mes.
- Figura 5.18 - Informe resumen de facturación por País.
- Figura 5.19 - Informe resumen de facturación por Comunidad.
- Figura 5.20 - Informe resumen de facturación por Provincia.
- Figura 5.21 - Informe resumen de facturación por Producto.
- Figura 5.22 - Detalle de lista desplegable en informes detallados de facturación.
- Figura 5.23 - Aviso de generación de informe detallado de facturación.
- Figura 5.24 - Informe detallado de facturación en España. Detalle (1).
- Figura 5.25 - Informe detallado de facturación en España. Detalle (2).
- Figura 5.26 - Informe detallado de facturación en España. Detalle (3).
- Figura 5.27 - Aspecto del cuadro para la generación de informes de clientes.
- Figura 5.28 - Gráfico sobre la facturación de los mejores clientes con respecto a la facturación total de la empresa en un mes determinado.
- Figura 5.29 - Informe mensual sobre clientes generado para datos resumidos.
- Figura 5.30 - Informe mensual sobre clientes con informe detallado.
- Figura 5.31 - Generación de informes por categorías.
- Figura 5.32 - Informe por categoría. (Productos).
- Figura 5.33 - Informe por categoría. (Países).
- Figura 5.34 - Resumen de la facturación global en un informe por categoría. (Países).
- Figura 5.35 - Gráfico de tarta para el caso de productos en un informe por categoría.

Figura 5.36 - Resumen de la facturación global en un informe por categoría (Productos).

Figura 5.37 - Informe por categoría. (Comunidades).

Figura 5.38 - Resumen de la facturación global en un informe por categoría (Comunidades).

Figura 5.39 - Gráfico de tarta para el caso de comunidades en un informe por categoría.

Figura 5.40 - Informe por categoría. (Provincias).

Figura 5.41 - Resumen de la facturación global en un informe por categoría (Provincias).

Figura 5.42 - Gráfico para el caso de provincias en un informe por categoría.

Figura 5.43 - Informe sobre el margen de ventas.

Figura 5.44 - Gráfico del informe sobre el margen de ventas.

Figura 5.45 - Informe de objetivo de ventas y beneficio mes a mes.

Figura 5.46 - Informe de objetivo de ventas y beneficio mes a mes. (Detalle de cumplimiento de objetivos).

Figura 5.47 - Gráfico en informe de objetivo de ventas.

Capítulo

1

Capítulo 1. Introducción.

1.1. Introducción.

El origen de este proyecto es fruto de las prácticas realizadas durante el curso académico 2012-2013 en una empresa de consultoría, la cual se encontraba realizando un proyecto de mejora de procesos para una empresa de venta de productos infantiles de ocio.

Para poner en antecedentes el trabajo realizado, explicaré en que consistió mi labor durante dichas prácticas y que me motivó para la realización de este proyecto.

En primer lugar explicar que el proyecto para el que fue contratada la empresa consultora era para realizar un análisis del proceso comercial que existía en la empresa de venta de productos infantiles de ocio, una empresa familiar, en donde se han juntado dos circunstancias que han provocado la necesidad de averiguar que estaba yendo mal en la compañía.

Por un lado, el dueño de la empresa se jubilará en breve y cederá las riendas de la compañía a su hijo, más joven y dispuesto a traer nuevas técnicas empresariales a su empresa, así como querer conocer el estado real de la compañía que va a dirigir, y por otro lado, ha sucedido que con la crisis económica en la que se encuentra el país, los resultados financieros de la empresa no están siendo los esperados.



Para intentar averiguar que problemas debían arreglar encargaron un análisis comercial de su empresa, y para ello dieron a la empresa consultora acceso a todos sus recursos.

El trabajo que yo realicé para ellos consistió en depurar bases de datos y en realizar los informes que me solicitaron con los que después poder hacer el análisis comercial de la organización.

Cuando se terminó el trabajo, se les entregó una “fotografía” del estado actual del proceso comercial hasta ese momento en su empresa, de forma que ésta ya podía tener conocimiento de que problemas habían tenido y que soluciones podían tomar, pero fue un análisis estático, que una vez entregado a la empresa, ésta no podía volver a analizar, usando los nuevos datos que fuesen surgiendo, a no ser que volviesen a contratar de nuevo los servicios de la empresa consultora.

Es por ello, que para conseguir solucionar este problema detectado en la compañía, diseñé una aplicación en VBA para la generación de informes comerciales, con los que poder tener un seguimiento comercial en la empresa de un modo continuado y que de esta forma, no se vuelvan a encontrar en la misma situación. Es por tanto una solución dinámica, que basándose en los datos de ventas puede generar distintos informes comerciales en el momento que el propietario lo desee.

En este contexto y con estas motivaciones comienza este proyecto cuyos objetivos se estudian en el siguiente apartado.

1.2. Objetivos.

En este apartado se van a exponer los objetivos que motivaron la realización del proyecto, así como mis objetivos personales a la hora de acometer su ejecución.

1.2.1. Objetivos del proyecto.

Ya se ha visto el contexto en el que nace el proyecto y los objetivos principales pueden resumirse en:

- Aprender sobre la empresa final, sus necesidades y las de un sector tan concreto como el de la venta de productos infantiles de ocio.
- Conocer, analizar y aplicar la organización por procesos, en concreto el del proceso comercial en una empresa.
- Analizar la metodología para la generación de informes comerciales con los que mejorar un proceso dentro de una empresa.
- Difundir y promover las virtudes de un seguimiento continuo del proceso comercial mediante informes, con los que poder tomar decisiones antes de que se produzcan grandes problemas para la compañía.

1.2.2. Objetivos personales.

Si bien la realización del proyecto fin de carrera es un requisito indispensable para la finalización de los estudios, desde siempre había querido, que una vez llegado el momento, el marco donde se desarrollara el proyecto estuviese ligado de alguna manera al mundo empresarial, por considerar que de este modo sería una experiencia más enriquecedora, y al tener la oportunidad de poder hacer unas prácticas en una empresa de consultoría, me ha permitido conocer este mundo, en el que en un futuro cercano poder desarrollar mi carrera profesional.

Una vez realizada la beca, puedo concluir que personalmente he conseguido:

- Aprender a desenvolverme en un ambiente empresarial.
- Aprender a trabajar en equipo mediante mi participación en grupos de trabajo.

- Aprender sobre políticas comerciales, y sobre que valora una compañía concreta a la hora de vender sus productos.
- Rentabilizar los conocimientos adquiridos durante mi carrera, especialmente aquellos relacionados con dirección comercial.

1.3. Planificación y desarrollo.

La realización de este proyecto comienza a principios de Octubre de 2012, con mi incorporación en la empresa consultora para la realización de unas prácticas de 3 meses y en la que me incorporo al proyecto indicado anteriormente.

Tras hablar con D. Miguel Ángel Montaner, al que conocía por haber sido mi profesor en la asignatura de Dirección Comercial, le planteo la posibilidad de realizar un proyecto fin de carrera basado en las prácticas que estaba llevando a cabo, dado que consideraba que estaba muy relacionado con lo que aprendí en su asignatura.

Antes de comenzar a exponer las principales actividades realizadas, me gustaría desde aquí dar las gracias a D. Miguel Ángel Montaner por haberse prestado a ser mi tutor del proyecto, y a D. Bernardo Prida, catedrático de Organización Industrial, por haberme permitido llevarlo a cabo, ya que la especialidad que he cursado no se corresponde con los tutores del departamento de organización.

Para detallar la planificación de las principales tareas llevadas a cabo durante la realización del proyecto se muestra en la siguiente página el diagrama de Gantt que recoge la distribución en el tiempo aproximados de estas tareas.

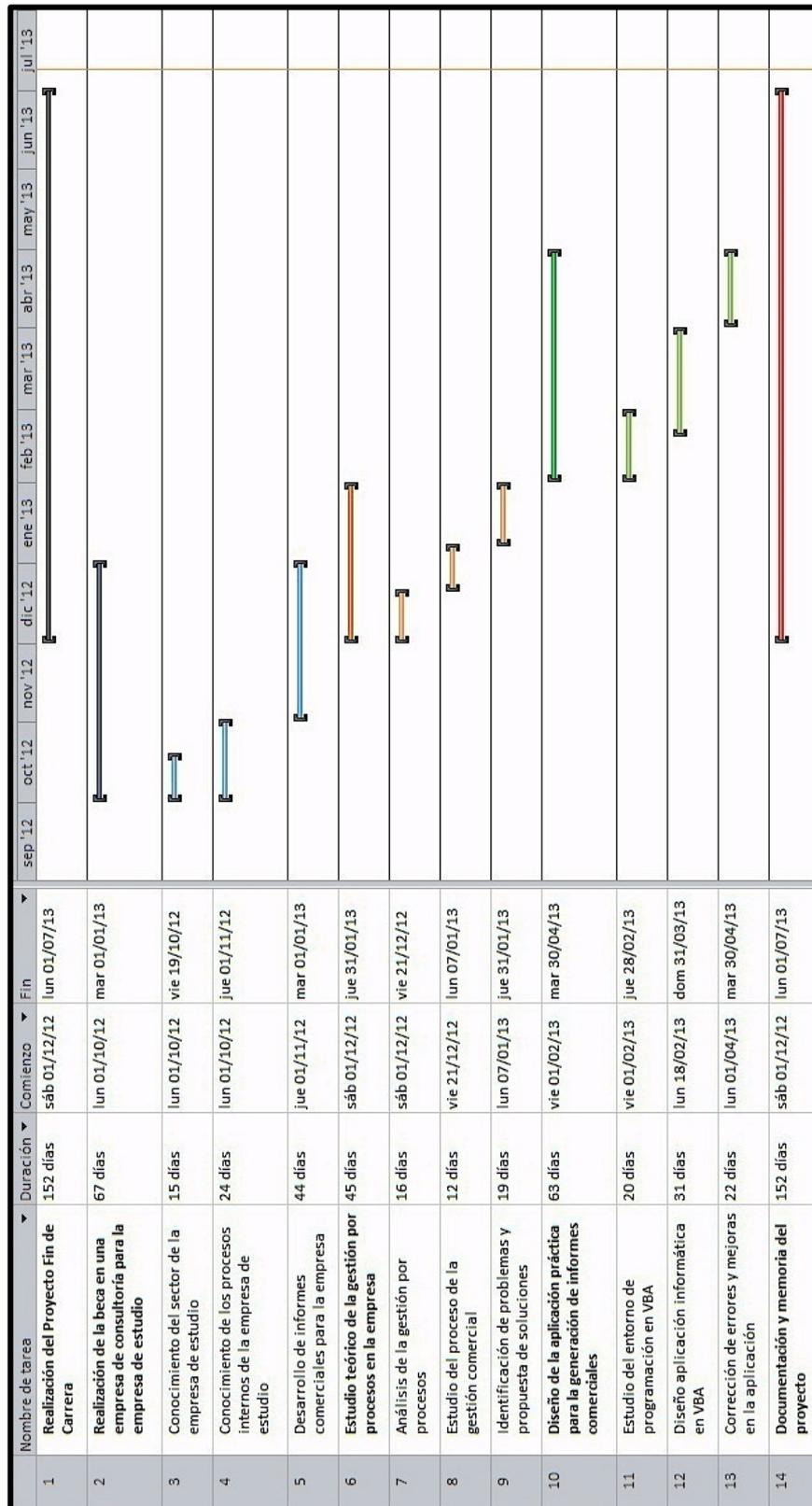


Figura 1.1. Diagrama de Gantt

1.4. Estructura del documento.

El proyecto está estructurado en tres partes fundamentalmente. La primera parte engloba los dos primeros capítulos, en ellos se encuentra una introducción sobre el proyecto y una explicación sobre la empresa para facilitar la comprensión del proyecto dando una visión que ponga en contexto al lector.

El segundo bloque, que lo componen los capítulos 3 y 4, es donde se explica como es el funcionamiento de la organización por procesos en la empresa, y de forma más concreta, se explica en detalle un proceso comercial genérico, para en el siguiente capítulo -en donde se detalla el proceso comercial seguido en la compañía- poder comparar ambos, y ver donde se han producido las mayores desviaciones entre ellos, dando lugar a la realización de este proyecto.

En el tercer bloque, cuenta en primer lugar con el capítulo 5, que es el núcleo de este proyecto, pues es en él, en donde se expone todo el funcionamiento de la aplicación diseñada, los distintos informes que se van a generar y como servirán a la compañía. En el capítulo 6, se recogen las conclusiones obtenidas de la ejecución de todo el trabajo realizado.

Capítulo

2

Capítulo 2. El sector y la empresa.

Este capítulo se divide en dos apartados, en primer lugar se hace un pequeño análisis del sector de las máquinas de vending, y en segundo lugar se realiza una descripción detallada de la empresa de estudio y de los productos que ofrece.

Con el desarrollo de ambos se pretende situar al lector en el contexto adecuado para una mejor comprensión del proyecto.

2.1. El sector de las máquinas de vending.

2.1.1. Historia del vending.

El origen del vending se remonta hasta Egipto, pues la primera máquina expendedora de que se tiene constancia escrita fue diseñada por Herón de Alejandría para dispensar agua bendita en los templos de Tebas y el alto Egipto.

A pesar de este inicio tan temprano, las máquinas expendedoras no se desarrollaron realmente hasta la revolución industrial. Es en Londres, Inglaterra, a principios de la década de 1880, cuando se instalaron las primeras máquinas modernas que vendían tarjetas postales. Poco después en Estados Unidos, en 1888, la compañía Thomas Adams Gum Company instala las primeras máquinas dispensadoras de chicle en los andenes del metro de Nueva York.

Poco después, en 1897, se añaden unas figurillas animadas a las máquinas para llamar la atención y favorecer la compra. Siendo este es el origen de las máquinas tragaperras que existen en la actualidad.



Figura. 2.1. La primera máquina expendedora móvil, de frutas y nueces, conectada a un coche. Gran Bretaña, 1928. Life, J. Gaiger

En 1907, se introdujeron los populares chicles con forma de bolas de colores recubiertos de una capa de caramelo. En este momento las máquinas expendedoras ofrecían ya todo tipo de artículos.

Las primeras máquinas automáticas que venden bebidas gaseosas aparecen en 1920, y eran servidas en vasos desechables. Es en 1926, cuando aparecen por primera vez las máquinas de venta de cigarrillos. En la misma época, la venta de bebidas gaseosas embotelladas, enfriadas con hielo son sustituidas por los refrigeradores.



Figura 2.2. Máquinas expendedoras de soda en Moscú, 1959. Life, Howard Sochurek

En 1946, las máquinas dispensadoras de café caliente marcan un hito en la historia del “vending” al extenderse rápidamente por todo el mundo. En la década siguiente aparece la primera máquina refrigerada de venta de sándwiches.

Es a partir de los 60 cuando las máquinas se modernizan y ya es posible pagar tanto en monedas como en billetes gracias al desarrollo de los componentes electrónicos. Un par de décadas más tarde aparecen las primeras máquinas que aceptan como medio de pago las tarjetas de crédito y débito.

Por último, es en los últimos años, con la revolución del teléfono móvil, lo que ha propiciado que en diversos países aparezcan máquinas expendedoras que acepten el pago mediante el uso de NFC a través del propio teléfono.

2.1.2. Datos del sector del vending.

En España hay actualmente más de medio millón de máquinas expendedoras, que pueden ser encontradas en oficinas, bares, hospitales... con las que poder comprar en el momento desde un simple sándwich o un refresco, pasando por cualquier tipo de juguete para ocio infantil, llegando hasta incluso productos de higiene personal.

El sector del vending factura en España anualmente 2.000 millones de euros, prácticamente el 0,2% del PIB, y da trabajo a 30.000 personas, según las cifras del informe anual del 2012 ofrecido por Proveedores de Vending Asociados (PVA), que reúne a los principales fabricantes y proveedores del vending en España.

El sector del vending en España está muy disperso. Siendo las ventas de los cinco mayores fabricantes españoles menores del 8% del total de la industria.

De las más de 500.000 máquinas de vending existentes en España, las más numerosas son las dedicadas a la alimentación, que con 320.000 unidades representan el 55% del total. De esas 320.000, 180.000 máquinas están dedicadas al café o a las bebidas calientes. Las bebidas frías suponen casi el 14 % del total (80.000 unidades) y los snacks y otros tipos de productos representan el 10% (60.000 unidades). El 45% restante, unas 260.000 máquinas, son expendedoras de tabaco.

Por localización de las máquinas, las cifras muestran que se pueden encontrar el 62% de las maquinas expendedoras en empresas, mientras que el 9% están ubicados en centros de enseñanza y el 5% restante, en lugares públicos y otras ubicaciones diversas.

Según los últimos datos ofrecidos por Proveedores Vending Asociados (PVA), en el cierre del año 2012 las cifras de venta y distribución de máquinas expendedoras muestran unos números de 18.000 unidades vendidas en el mercado español.

2.1.3. El vending de productos de ocio infantiles.

Cuando se habla del vending de productos de ocio infantil aparece un universo demasiado extenso que engloba multitud de máquinas y servicios que nada tienen que ver unos con otros, provocando que no se pueda hablar de un negocio homogéneo, en el que las reglas afectan a todos por igual.

Para empezar no existe una clasificación institucionalizada de este tipo de vending. Se pueden distinguir entre las grandes máquinas expendedoras y las más pequeñas que ofrecen productos de alimentación, servicios de consumo, juguetes o artículos infantiles. Es muy importante señalar que el contenido de las máquinas es el elemento clave que lleva al éxito o al fracaso a las distintas empresas.

Es por ello, que los productos que hay en su interior han evolucionado de forma considerable, pasando del clásico juguete "made in China", a artículos diferenciados, diseñados específicamente para el público infantil, con unos estándares de calidad muy altos, que cumplan tanto con las normativas y ofreciendo una calidad más que aceptable. Este cambio ha sido obligado por la propia tendencia de la sociedad, más exigente y con más recursos para elegir, donde las nuevas tecnologías están haciendo mella en los clásicos juguetes de toda la vida.

Si no se vende un buen producto, el público rechaza la marca y la condena a la desaparición. El cliente busca y encuentra el artículo que cumpla las funciones que satisfacen su necesidad.

Actualmente, entre los juguetes que se pueden encontrar en las máquinas, un valor seguro es apostar por líneas asociadas a la televisión y los dibujos animados de moda. El tirón y la promoción que tiene la pequeña pantalla en los niños es suficiente para poner de moda un producto.

Por lo tanto, elegir bien el producto que se va a vender es fundamental en este mundo empresarial, y debe basarse en la observación de la realidad que rodea al público infantil. Un juguete, una pegatina o un tatuaje con la imagen de cualquiera de los personajes de moda tiene muchas más posibilidades de atraer al este público en un centro comercial que la clásica bola saltarina.

Los nuevos tiempos que corren han propiciado, además, a que los fabricantes trabajen para ofrecer productos cada vez más interesantes, con mayor calidad y sobre todo que proporcionen algo más a sus usuarios, esto es, interactividad.

Ahora ya no basta con echar el dinero y que aparezca la bola, si no que además este proceso debe incluir algo más. La aparición de máquinas que incluyen un pequeño pinball o un futbolín suponen un extra para el cliente que puede decantar su decisión a la hora de comprar o no el producto.

Aunque no es el mejor momento para dedicar una gran partida a la investigación y el desarrollo de nuevos productos, es fundamental que se haga un esfuerzo para aportar nuevas ideas y que se generen nuevos productos. Es importante aportarle a la máquina vistosidad, incorporarle reclamos que incentiven el consumo y ofrezca distinción de la competencia.



Otro punto fundamental para conseguir el éxito pasa por buscar la mejor ubicación para el producto. Actualmente las máquinas siguen encontrándose en su mayoría en bares de todo tipo, siendo las mejores ubicaciones, los centros comerciales. Ya que al contar con espacios más grandes, el ambiente relajado del lugar y una gran predisposición a comprar, ayudan a que estas sean las mejores ubicaciones para las máquinas expendedoras de productos de ocio infantil.

Buscar nuevas ubicaciones a las mencionadas anteriormente pueden ser decisivas para la supervivencia de algunas empresas con problemas.

2.2. La empresa.

La empresa comienza su andadura en el año 1983 en Málaga, ocupando un lugar importante en sector de máquinas expendedoras de bolas de regalos, gracias a la gran innovación que supuso en el sector, logra la fabricación a nivel mundial de la primera expendedora de bolas de 100 mm. Este hecho supuso un gran revulsivo para todas las empresas del sector que vieron como con esta nueva máquina y bola aumentaban sus beneficios.

La empresa desarrolla todo el proceso, desde la fabricación hasta la venta de las máquinas expendedoras, las bolas de regalo y los juguetes que estas incluyen.

Gracias a un sistema muy dinámico de fabricación propia, les permite ofrecer a sus clientes diseños para las máquinas adaptadas a sus necesidades, de forma que encajen en cualquier ambiente que estos necesiten. Si un cliente quiere algo distinto al catálogo habitual que ofrece la empresa, solo debe especificar sus requerimientos y esta fabrica el modelo demandado ajustando la gama de colores y formas que mejor se adapten a su local. Los 30 años de experiencia y un buen hacer les permiten adecuarse a cualesquiera que sean las peticiones de los clientes, ofreciendo un excelente nivel de calidad.

Toda la gama de productos desarrollados en la compañía pasan por una gran cantidad de controles para que les permitan ofrecer unos altos niveles de fiabilidad, para que los clientes no sufran problemas de funcionamiento y sigan confiando en ellos con cada lanzamiento de un nuevo producto.

Uno de los grandes éxitos de la empresa a lo largo de su historia ha sido la fidelización del cliente, ya que al adaptarse continuamente a sus necesidades y garantizar la calidad del producto, ha sentado las bases para una relación duradera y firme entre ambos.



2.3. Los productos.

El producto principal de la empresa son las máquinas de vending de bolas de juguetes. Estas máquinas están estudiadas para dar un excelente servicio de calidad y obtener la máxima fiabilidad.

La fabricación de la máquina se produce de forma íntegra en las instalaciones de la compañía ya que disponen de una planta de inyección de plástico dotada de los últimos avances tecnológicos en lo que a la manipulación del plástico se refiere. Además cuentan con un gabinete técnico dedicado al desarrollo y fabricación de moldes para la construcción de cualquier tipo de pieza que las máquinas necesiten.

La empresa cuenta con una amplia gama de máquinas expendedoras que se han ido desarrollando a lo largo de los años, y que ayudan a satisfacer las necesidades de los clientes.

Todas las máquinas expendedoras están realizadas en materiales de primera calidad, con atractivos colores y con diseños muy bien estudiados, ofreciendo, además, al cliente la posibilidad de personalizarlas a su gusto, de manera que hagan más fácil su instalación, y que así se puedan adaptar perfectamente al entorno en el que se vayan a colocar.

Actualmente la empresa cuenta con doce tipos distintos de máquinas expendedoras. A continuación se mostrarán algunos ejemplos de máquinas expendedoras ofrecidos en el catálogo de la empresa, de forma que sea más sencillo para el lector del proyecto entender qué tipo de productos son vendidos por la compañía.



Figura 2.3. Tipos de máquinas expendedoras.

Estas máquinas contienen todo tipo productos en su interior, desde las clásicas bolas de plástico -en los distintos tamaños que ofrece la compañía-, las bolas de chicles cubiertas de caramelo o los botes metálicos llenos de frutos secos.



El interior de las bolas también es puesto a disposición de los clientes por parte de la compañía, que realiza sus encargos directamente a China en donde son fabricados, buscando los productos más novedosos que atraigan la atención de los jóvenes clientes finales, en una época marcada por las nuevas tecnologías en donde los viejos juguetes de toda la vida están quedando relegados a un segundo plano.

Los acuerdos con las marcas comerciales tales como ChupaChup, Mentos o Pringles, les permite personalizar las maquinas con estas marcas con las que conseguir un valor añadido para el producto y ser más atractivas para el mercado final.

Capítulo

3

Capítulo 3. Organización por procesos en la empresa.

3.1. Introducción a la organización por procesos.

Actualmente, las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad, han de hacer frente a mercados competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades.

Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el cliente. La Gestión de Procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional, caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico o por funciones, que perdura desde mitad del XIX, y que en buena medida dificulta la orientación de las empresas hacia el cliente.

La Gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Además, determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos. Por último, hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, es decir, sus fortalezas y debilidades.



Durante este capítulo se describirá la organización por procesos en la empresa, describiendo lo que es un proceso, que elementos lo forman y las implicaciones que tiene para una empresa usar una organización por procesos.

A continuación el análisis se centrará en detallar el proceso comercial en las empresas de forma que se pueda observar cual es la metodología de trabajo para dicho proceso de un modo genérico.

Gracias a este análisis, en el siguiente capítulo, se podrá comparar con el proceso comercial que se sigue en la empresa de estudio, y ver que desviaciones están apareciendo con respecto a un proceso comercial genérico. De este modo, se podrán poner en práctica mejoras que incrementen de forma significativa la eficacia del proceso comercial en dicha empresa.

3.2. Generalidades de la gestión por procesos.

3.2.1. Definición de Proceso.

En primer lugar, es importante describir y tener claro lo que es un proceso, que implica, y que partes lo integran, para poder analizar después la gestión por procesos.

Una de las múltiples definiciones que encontramos, es la que da la norma ISO, según la cual, un proceso es el “conjunto de actividades relacionadas y que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

Un proceso va a utilizar, por tanto, los recursos de la empresa, para suministrar resultados con los que apoyar a los objetivos de la propia empresa. Dicho de otra forma, cada uno de los procesos que integra la empresa, es la forma en la que esta crea y da valor a sus productos, y como consecuencia, a sus clientes.

Los procesos deben quedar perfectamente definidos y delimitados, y es fundamental para el correcto funcionamiento de este, que esta fase se haga con todo el detalle posible. Para definir y delimitar el proceso hay que tener en cuenta qué actividades lo forman, cómo se realizan, o quién las realiza. Así como otros aspectos tales como la duración, los recursos que emplea o el valor que aporta a la empresa.

3.2.2. Elementos de un proceso.

Una vez definido el proceso, se describirá que elementos básicos son los que lo forman. Para poder analizarlos y prestar más atención a cada uno de ellos se pueden señalar los siguientes elementos:

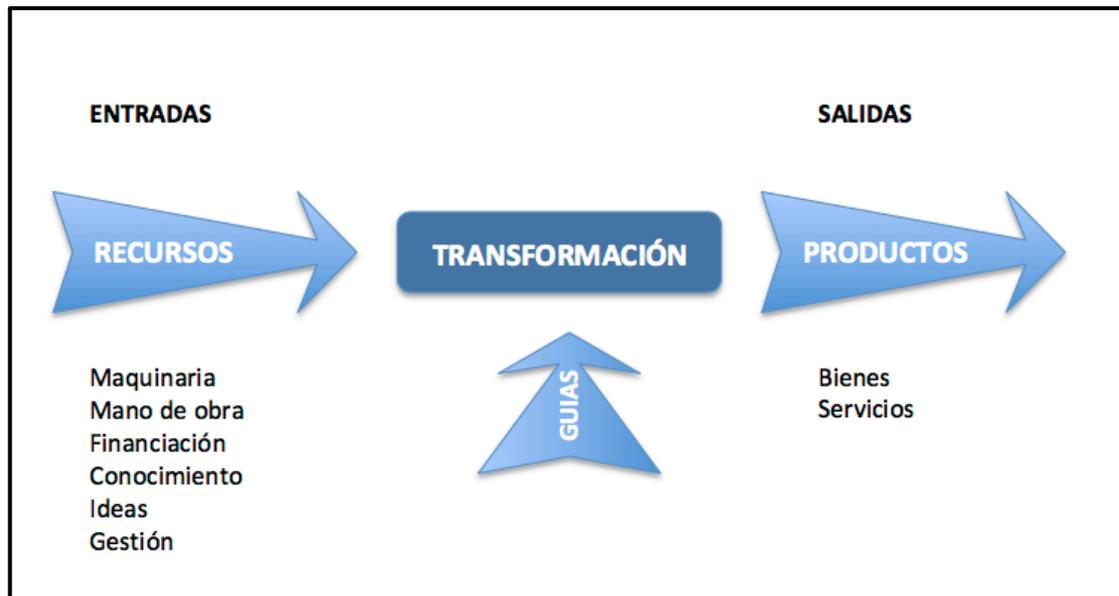


Figura 3.1. Elementos de un proceso.

- **Entradas (Inputs).** Son aquellos bienes materiales, o inmateriales (pueden ser también conocimientos, ideas, o incluso la propia gestión) que van a ser procesados.
- **Guías.** Elementos de control que regulan el proceso.
- **Recursos.** De nuevo son bienes materiales o inmateriales que van a permitir transformar las entradas en las salidas.
- **Salidas (Outputs).** Son los productos que finalmente obtenemos al finalizar el proceso.

3.2.3. Jerarquía de los procesos.

Los procesos se pueden jerarquizar en función de a que parte funcional de la compañía están sirviendo. Se pueden distinguir tres tipos de procesos diferentes:

- **Procesos estratégicos:** Los procesos estratégicos son aquellos que establecen la estructura de gestión de la compañía, estos procesos son los encargados de

orientar y dirigir a los procesos clave y de soporte. También estos procesos son los que van a trasladar los valores de la organización al resto de procesos, estableciendo formas de actuación internas, relaciones con la sociedad, formas de operar y demás.

- **Procesos clave:** Los procesos clave son la razón de ser de la empresa o unidad de negocio y su objetivo principal de actividad va a estar orientado al mercado. Estos procesos están ligados directamente a los productos y servicios que presta la compañía y el resultado de estos es percibido directamente por el cliente ya que se centran en aportarle el valor diferenciador a todo lo que ofrece al mercado. Generalmente, intervienen varias áreas funcionales en su ejecución. Por todo esto, los procesos claves son críticos para el éxito del negocio.

- **Procesos de soporte:** Los procesos de soporte son aquellos que apoyan a uno o más de los procesos clave de la empresa. Se centra, sobretodo, en dar soporte a los clientes internos y están guiados por directrices internas (políticas de recursos humanos, sistemas de control,..). Estos procesos son imprescindibles para que la empresa funcione ya que crean valor para la organización.

De cualquier modo, la clasificación de los procesos va a depender en gran medida del tipo de empresa con el que se esté tratando, ya que para una empresa un proceso determinado puede ser un proceso de apoyo, mientras que para otro tipo de empresa, ese mismo proceso, puede ser clave.

3.2.4. Otros aspectos.

Otros aspectos que se deben tener en cuenta dentro de la definición de proceso, son dos apartados que van a permitir determinar el correcto funcionamiento de este:

- **Sistema de medidas y de control de su funcionamiento.** Gracias a estos, se puede analizar si el proceso está funcionando según lo previsto, y si está dando los resultados esperados.

- **Límites** (Frontera del proceso). Hay que tener muy claro cuáles son las conexiones con otros procesos y cuáles son los límites del propio proceso, debiendo quedar definidos con antelación.

Visto todo lo anterior, por tanto, en el momento de diseñar un proceso, para que este quede bien definido deben seguirse una serie de pautas, la primera y principal, es la de tener los límites bien precisados, al igual que la misión, que debe ser clara y concisa. Por otro lado, las partes que forman el proceso se deben identificar, de forma que permitan prever los posibles problemas que puedan ocasionar. Además es fundamental que los objetivos se fijen con claridad, estableciendo una serie de indicadores que permitan analizar su cumplimiento.

Asimismo, es muy importante que a la hora de diseñar un proceso se le asignen los recursos suficientes que permitan llevarlo a cabo, así como también, es imprescindible que todo el proceso quede documentado, para en caso necesario, pueda ser analizado.

3.3. El Enfoque basado en procesos.

Un enfoque basado en procesos es una excelente vía para organizar y gestionar la forma en que las actividades de trabajo crean valor para el cliente y otras partes interesadas.

La gestión por procesos supone una nueva visión de la organización de la empresa, esta nueva forma de organizarse viene impulsada por los cambios en el entorno que impone variaciones del medio cada vez más rápidas, de forma que la organización tradicional vista como un conjunto de unidades fundamentalmente estables se adaptan mal a esas oscilaciones del medio.

Esta forma de organización supone un planteamiento diferente frente a la organización tradicional en áreas o departamentos. A continuación se realizará una comparativa sobre las bases de una gestión por procesos y la gestión tradicional.

3.3.1. Enfoque funcional

En el enfoque funcional, el comportamiento y la visión es vertical. Se centra en los procesos operativos o administrativos que dependen, normalmente, de una unidad funcional. Esto proporciona un enfoque a la línea jerárquica, de manera que esta línea ejerce su poder personal sobre los recursos humanos de la empresa.

Además, con este enfoque no existe un responsable para todo el proceso, sino que la responsabilidad es compartida por varias personas, prevaleciendo, como se ha dicho, la organización vertical. Esto provoca que el cliente solo vea la estructura de la organización.

Con respecto a las actividades, mediante este enfoque, estas se encuadran dentro de un departamento, originando que la mejora sea solo gradual y ocasional, y apareciendo únicamente con carácter reactivo.

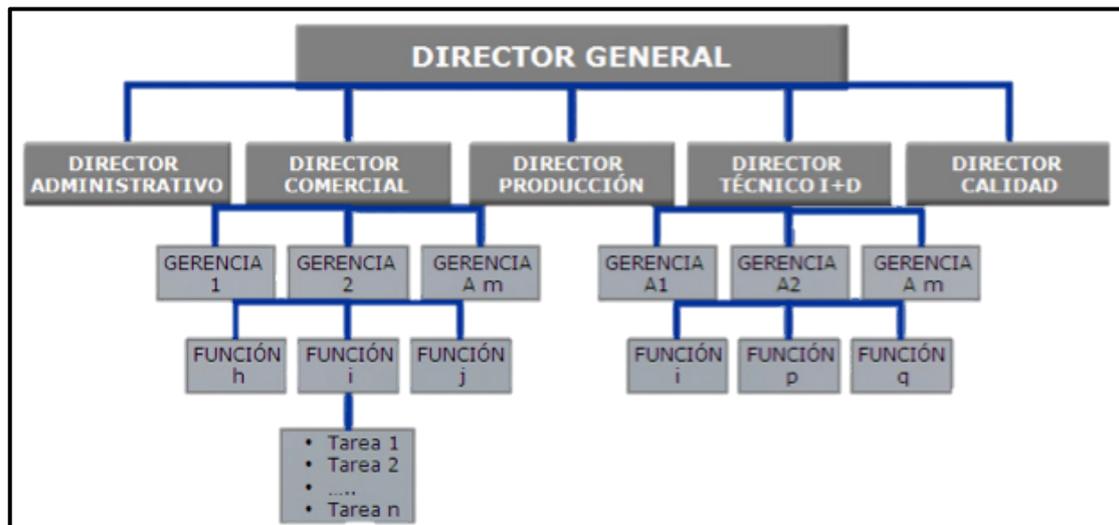


Figura 3.2. Estructura tradicional, o vertical.

3.3.2. Enfoque por procesos

La nueva visión del enfoque por procesos, comienza por la eliminación de las barreras que suponía el antiguo modelo, generando una visión transversal. Mediante este enfoque, la compañía se centra en los procesos críticos para el éxito del negocio, con independencia de las unidades funcionales implicadas.

Ahora ya no prevalecen los departamentos frente al cliente, sino que se realiza un enfoque al cliente externo, en donde todos los recursos humanos y técnicos de la empresa se utilizan para aportar valor a los clientes.

En cuanto a la responsabilidad, aparece un único responsable que se hace cargo de todo el conjunto de las actividades que forman el proceso. Esto provoca que dentro de la organización convivan tanto un sistema vertical, como uno horizontal, pero quedando en el cliente una visión de proceso horizontal, al contrario de lo que sucedía antes.

Por último, las actividades quedan estructuradas en procesos, consiguiendo que la mejora sea tanto permanente como sistemática, y sobretodo con carácter proactivo.

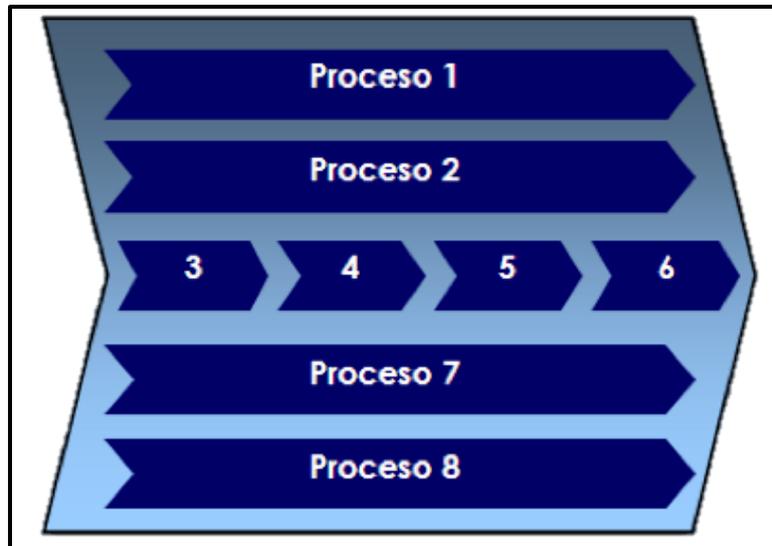


Figura 3.3. Enfoque por procesos, o estructura horizontal.

Al usar un enfoque basado en procesos, las actividades de la organización se convierten en “horizontales” y afectan a varios departamentos o funciones (comercial, finanzas, administración, etc.). Esta concepción “horizontal” (actividades o procesos) se contrapone a la concepción tradicional de organización “vertical” (departamentos o funciones), pero esto no significa que los procesos suplan o anulen las funciones.

La gestión de procesos dota a la organización de esta estructura de carácter horizontal siguiendo los procesos interfuncionales y con una clara visión de orientación al cliente final. Los procesos deben estar perfectamente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro, debiendo tener un responsable y un equipo de personas asignado.

Por lo tanto, es fundamental la figura del propietario, que es la persona que, además de ocupar una determinada posición en el organigrama “convencional” (vertical), es responsable de analizar el proceso, mejorarlo y especialmente conseguir sus objetivos. La organización debe conocer quién es el propietario de cada uno de los procesos. El propietario asume la responsabilidad global de la gestión del proceso y de su mejora continua. Por ello, debe tener la suficiente autoridad para poder implantar los cambios en el proceso que él o el equipo de mejora estimen oportuno.

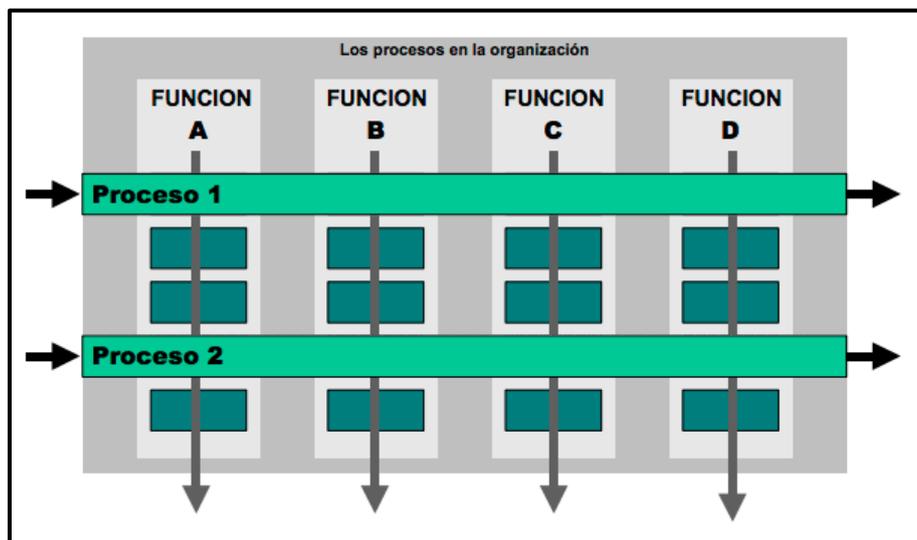


Figura 3.4. Los procesos en el área funcional de la empresa.

Una vez definido el proceso y asignado un responsable, el siguiente paso es mantenerlo bajo control, esto se consigue cuando el proceso ha sido analizado, documentado y medido.

Para que este sea entendido se debe establecer cuál es su propósito, qué tareas o actividades básicas lo componen, cuáles son sus clientes, etc. Para que se considere documentado, se debe detallar qué procedimientos le son aplicables, se debe definir su mapa de procesos, etc. y para que pueda ser medido, se deben establecer unos indicadores y realizar una toma de datos con los que definir las líneas de actuación en base a unos datos objetivos.

Por último, se deben establecer planes o acciones de mejora una vez analizadas las mediciones realizadas, para conseguir aumentar el rendimiento del proceso y aumentar la satisfacción del cliente.

3.3.3. Beneficios de la Organización por Procesos.

Gracias a la implantación de un sistema de organización por procesos se consiguen muchas ventajas frente al tradicional sistema anterior.

Uno de los principales beneficios de la implantación de la organización por procesos es el hecho de poder identificar las estrategias que mejor orienten los recursos de la empresa a la satisfacción del cliente y a la optimización de la cadena de valor. Además, gracias a esto, se obtiene una orientación de toda la estructura hacia la flexibilidad, permitiendo que esta se adapte más rápidamente a los retos que aparecen del entorno.

Asimismo, mediante esta implantación se logra la sistematización de los procesos y la adecuación de todos los procedimientos operativos hacia los



procesos de valor añadido. Con lo que se adecua el producto o el servicio prestado al valor que el cliente demanda y percibe.

Otro beneficio que aparece al implantar este sistema es el despliegue coherente y óptimo de un sistema de indicadores y objetivos para todos los procesos y operaciones. Con esto se consigue que todos ellos puedan ser monitorizados, de manera que en caso necesario, se puedan tomar las acciones correctoras oportunas.

Por último, señalar otros dos beneficios que aparecen con el nuevo sistema, por un lado, se consiguen establecer nuevas fuentes con las que mejorar la productividad. Y por otro lado, se disminuyen los flujos de información a los estrictamente necesarios.

3.4. Metodología para la implantación de una organización por procesos.

Para poder implantar un sistema de organización por procesos en una compañía hay que seguir una serie de pasos que permitirá que el nuevo enfoque funcione de forma correcta. En resumen, los pasos a seguir para adoptar un enfoque basado en procesos son:

- Analizar los objetivos y actividades de la organización.
- Identificar y clasificar los procesos.
- Elaborar el mapa de procesos.
- Determinar los factores clave para la organización.
- Elaborar el diagrama de flujo de cada proceso.
- Establecer el panel de indicadores de cada proceso.
- Analizar y mejorar los procesos basado en los indicadores.

A continuación se detallarán estas funciones, y cómo se deben llevar a cabo, para la correcta implementación del nuevo enfoque de trabajo.

3.4.1. Analizar los objetivos y actividades de la organización.

Para poder establecer el nuevo sistema de organización basado en procesos es muy importante analizar los objetivos y las actividades que realiza la compañía, una buena forma de realizar este primer paso, es revisar la misión de la compañía, y en caso de que no exista, establecerla. La misión identifica el objetivo fundamental de la empresa, su razón de ser.

La misión de una organización, es el punto de referencia acerca del cual todos los procesos de la organización se alinean facilitando así una actuación enfocada hacia un objetivo común. Establece la clase de organización que se quiere ser y

cual es el valor añadido de la misma respecto de todos los grupos de interés afectados. De este modo es mucho más fácil determinar cuales son los procesos clave y cuales son los objetivos que se persiguen.

En este punto también será muy conveniente establecer y definir claramente el punto de partida del proceso, es decir, con qué se inicia, y el punto en el que este proceso finaliza.

3.4.2. Identificar y clasificar los procesos.

Para poder implementar un sistema de gestión por procesos, es muy importante tener bien identificados los procesos dentro de la empresa y saber destacar cuales serían los procesos clave.

El primer requisito para la identificación es que se debe contar con una clara definición de cada proceso, ya que sino, no se podrá obtener el proceso de mejora, ni ninguna otra forma que asegure los beneficios del sistema.

Una vez definidos, se habrá de fijar con claridad cuáles son los procesos clave de la empresa, para ello, es muy importante tener presente tanto la misión como la visión de la propia empresa. Con ellas se podrán identificar estos, y además, al basarse en ellas permitirá desarrollar todos los otros procesos con un fin común.

Este sistema de identificación y clasificación de los procesos requiere que haya un correcto entendimiento entre todos los procesos implicados en la empresa, lo cual, puede realizarse con un análisis sistemático, prestando atención a todos los procesos existentes en la compañía.

El objetivo de la identificación y clasificación de los procesos es conseguir un mapa con el que obtener una visión panorámica de la organización.

3.4.3. Elaborar el mapa de procesos.

El objetivo principal del mapa de procesos es constituir una base de referencia para la organización para definir las distintas actividades que se realizan dentro de la empresa.

El mapa de procesos debe incluir un detalle de las relaciones entre los procesos identificados y cómo se relacionan entre ellos para facilitar los objetivos y la misión.

Como se vio al principio existen tres tipos de procesos en toda compañía, los procesos estratégicos, los procesos claves, y los procesos de soporte. Estos procesos deben quedar perfectamente definidos en el mapa de procesos, para así, poder facilitar cuales son los principales aportadores de valor al cliente final.

Al elaborar el mapa de procesos se deberá comenzar por denominar e identificar cada uno de los procesos y posteriormente designar a sus responsables, también denominados propietarios, y que son aquellas personas que se ocuparán de un determinado proceso, asumiendo la responsabilidad de ponerlo en práctica, supervisarlos, coordinarlos y evaluarlos para implantar mejoras cuando convenga.

A partir de aquí, una vez comprobada la idoneidad del mapa de procesos, se estará en condiciones de desarrollar las instrucciones de trabajo de cada proceso.

Los procesos deben desarrollarse de forma que quede suficientemente claro qué pasos deben darse para realizarlos. Es decir, se hace necesaria una explicación, fase por fase, de las actividades que componen el proceso.

3.4.4. Determinar los factores clave para la organización.

Una vez que desarrollado el mapa de procesos, el paso que viene a continuación, es poder determinar los factores clave para la organización. Para ello es fundamental la descripción de cada uno de los procesos que se realizó en los pasos anteriores.

Se deberá analizar de forma ordenada y concisa cada uno de los procesos descritos en el mapa de procesos, para de este modo, determinar que factores son clave para la organización.

Para ello, se describirán los objetivos del proceso de forma breve y concisa y se asignará un responsable del proceso. Se describirá cuales son los requisitos que se requieren para iniciar el proceso, cuales son los productos o servicios que se van a derivar de este, los clientes para los que se hace y cuales son los proveedores que abastecen al proceso.

Por último se detallarán los elementos, materiales o instrumentos que forman parte del proceso, así como también, se expondrán las operaciones que se realizan, indicando el orden de cada una de estas operaciones.

3.4.5. Elaborar el diagrama de flujo de cada proceso.

Cuando ya se han descrito todos los procesos que componen el mapa de procesos, el siguiente paso es crear una descripción de las operaciones de cada proceso. Para hacer esto, se crea un diagrama de flujo en el que se representen las diferentes fases del proceso.

Un diagrama de flujo es una herramienta de representación gráfica que se puede aplicar a cualquier secuencia de actividades que se repita cíclicamente. Para

representar el diagrama de flujo de un proceso se utilizan símbolos con significados bien definidos que representan los pasos, y representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de fin.

Los símbolos más habituales son los siguientes:

- **Óvalo o Elipse:** Inicio y término (Abre y/o cierra el diagrama).
- **Rectángulo:** Actividad (Representa la ejecución de una o más actividades o procedimientos).
- **Rombo:** Decisión (Formula una pregunta o cuestión).
- **Círculo:** Conector (Representa el enlace de actividades con otra dentro de un procedimiento).
- **Triángulo boca abajo:** Archivo definitivo (Guarda un documento en forma permanente).
- **Triángulo boca arriba:** Archivo temporal (Proporciona un tiempo para el almacenamiento del documento).

Las ventajas de usar un diagrama de flujo son varias ya que favorecen la comprensión del proceso al mostrarlo como un dibujo, y el cerebro humano reconoce muy fácilmente estos dibujos. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto, además de permitir identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso, al identificar los pasos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.

3.4.6. Establecer el panel de indicadores de cada proceso.

Los indicadores constituyen un valioso utensilio para la mejora de la gestión de los procesos, ya que, un indicador es una herramienta de medición de una variable o una combinación de características.

Gracias a los indicadores podemos conocer si nuestro proceso se está realizando de acuerdo a lo que hemos definido, y su análisis permite conocer aspectos acerca del funcionamiento de un proceso y sobre la consecución de los resultados del mismo, recogiendo regularmente estos datos en el tiempo para estudiar la tendencia y de este modo poder tomar acciones al respecto.

Los beneficios del uso de indicadores son que permiten traducir la misión y la estrategia del proceso (o la estrategia de la empresa) a conceptos tangibles, comunicables y entendibles por todos los empleados a participar en el proceso. Representan “lo que tenemos que hacer bien” para conseguir el objetivo del proceso. Al establecer indicadores en cascada permite demostrar a las personas la forma en que sus acciones diarias contribuyen a los objetivos del proceso y alinear las acciones de todos los empleados con la estrategia de la empresa.

Para poder establecer el panel de indicadores, estos deben cumplir una serie de requisitos. En primer lugar estos deben estar fuertemente alineados con la estrategia del proceso y ser representativos tanto de las características del resultado como de los recursos y de todas las otras variables en las que interviene.

Es muy importante también, que sean fiables y reflejen lo que se quiere medir lo más fielmente posible, esto es, con muy poco error. Para que los indicadores puedan servir para mejorar el proceso, tienen que representar de la forma más exacta posible la realidad del proceso, si no, no se consigue ningún beneficio.

Los indicadores han de ser objetivos y consistentes a lo largo del tiempo. Para poder mejorar el proceso, este debe poder ser evaluado en el tiempo. También han de ser comprensibles y entendibles para quienes los manejen. Ya que deben reflejar de la forma más sencilla lo que se necesita saber, los indicadores de gestión sirven para ayudar a mejorar los procesos no para dificultar y perder tiempo.

Los indicadores tienen que poder ser cuantificables, o bien de forma continua o bien de forma discreta, pero si no da un valor que se pueda interpretar de forma cuantitativa, no va a ayudar a mejorar el proceso. Deben ser además sensibles, es decir, que tienen que poder reflejar las variaciones que aparezcan y mostrar las relaciones causa-efecto.

Por último el número de indicadores de gestión que se han de implantar en un proceso deben ser suficientes pero nunca excesivos, ya que solamente interesan aquellos que capten la esencia del proceso. Además deben de ser sencillos de obtener y no pueden costar más dinero que el beneficio que van a producir.

Los indicadores van a permitir llevar a efecto el principio de mejora continua, evaluar la conveniencia y coordinar todas las iniciativas de mejora en la empresa.

3.4.7. Analizar y mejorar los procesos basado en los indicadores.

Una vez desarrollado un sistema de indicadores que permitan la medida de los procesos, el paso que viene a continuación, es poder analizar el funcionamiento de estos, basado en los datos anteriores. Este análisis de los indicadores va a permitir que se conozca hasta qué nivel se están cumpliendo todos los requisitos impuestos para cada proceso.

Es indispensable que se lleve a cabo dicho análisis ya que gracias a él, va a permitir de forma periódica a veces, o en fechas acordadas a tal efecto, una visión de cumplimiento de todos y cada uno de los aspectos fundamentales del proceso.

De esta forma, se permitirá el sugerir mejoras, basadas en datos concretos y tangibles, que permitan hacer más eficiente y rentable cada uno de los procesos.

Capítulo

4

Capítulo 4. El proceso de gestión comercial en la empresa.

4.1. Descripción del proceso.

En el capítulo anterior se establecían las bases teóricas sobre la organización por procesos, y las ventajas que tiene frente a la organización funcional y como se implanta.

En este capítulo se describirá un proceso de gestión comercial genérico seguido en una empresa cualquiera, para después poder compararlo con el proceso de la gestión comercial que se sigue en la empresa de estudio. De esta forma, se podrán observar las distintas desviaciones que se puedan estar produciendo, así como los puntos de mejora para dicho proceso con las que conseguir un mejor funcionamiento de éste.

Para la descripción del proceso se seguirán los pasos, que se explicaron en el capítulo anterior, necesarios para implementar una gestión por procesos. Los pasos son los siguientes:

- Misión del proceso.
- Alcance del proceso.
- Objetivos del proceso.
- Entradas y salidas.
- Responsable del proceso, y lista de tareas.
- Indicadores de gestión.
- Diagrama de flujo.



4.1.1. Misión del Proceso

Mantener informados a los clientes acerca de los productos y servicios que ofrece la empresa, además de captar pedidos, junto con los requisitos requeridos por el cliente, valorar ofertas y comunicar las ordenes de preparación a producción. Así como mejorar las relaciones con los clientes, prestándoles el soporte necesario y estableciendo y aplicando los procesos de mejora continua de su eficacia.

4.1.2. Alcance del Proceso.

Este proceso comienza con la identificación de las necesidades y expectativas del cliente hasta el desarrollo del Plan Comercial, la gestión de sus actividades y el seguimiento de los resultados del mismo.

4.1.3. Objetivo del Proceso.

Elaborar y llevar a cabo el plan de gestión comercial, que incluye un Plan de Marketing y un Plan Comercial, que permita captar los clientes objetivo y ofrecerles los productos y/o servicios más adecuados a sus necesidades, anticipándose incluso a sus expectativas.

4.1.4. Entradas y Salidas

Para llevar a cabo este proceso, se toman tres entradas, estas son: el plan anual estratégico de la empresa, el análisis de las necesidades y expectativas del cliente, y por último, el análisis de las experiencias previas en la empresa.

Las salidas que se esperan conseguir de este proceso son, el Plan de Marketing, el Plan Comercial, y los objetivos (cuantitativos y cualitativos) que permitan valorar los resultados obtenidos así como las posibles propuestas de mejora. A continuación se describen cada una de estas entradas y salidas.

Entradas:

Plan estratégico de la empresa: El plan estratégico de la empresa en el que se definen cuáles van a ser las estrategias que se lleven a cabo durante el medio-largo plazo, esto es, los próximos 3 a 5 años, para alcanzar los objetivos previstos en la gestión estratégica de la compañía. Esta entrada la proporciona el proceso de la gestión estratégica.

Análisis de las necesidades y expectativas: Esta entrada define cuáles serán las expectativas fijadas y las necesidades que los clientes esperan de los productos de la empresa. Esta entrada la proporciona el proceso de la atención al cliente.

Análisis de las experiencias previas: Esta entrada viene determinada por las acciones que se desempeñaron en ejercicios anteriores que han proporcionado información relativa a los métodos de actuación.

Salidas:

Plan de Marketing: Es uno de los dos objetivos fundamentales del proceso de la gestión comercial, la elaboración de un Plan de Marketing en el que se definan cuales serán las nuevas políticas y estrategias comerciales para la compañía durante el próximo año.

Plan Comercial: Es el otro objetivo fundamental del proceso de gestión, con el se podrán tomar las decisiones que lleven a la empresa a la consecución de los objetivos comerciales marcados. Es un documento que trabaja el plano operativo de la gestión comercial.

Objetivos: Otra de la salida del proceso deben ser una serie de objetivos comerciales, que serán tanto cuantitativos como cualitativos. Con el aporte de ellos, se conseguirá que la gestión comercial funcione correctamente gracias a que permitirán comparar los resultados obtenidos con los esperados, de forma que si hay desviaciones se puedan tomar medidas que los corrijan.

Resultados obtenidos: Esta salida se corresponde con los resultados que se obtienen del proceso, sobre todo deben hacer referencia a cuáles han sido el número de ventas, donde se han producido, cuáles son los mejores clientes, etc.

4.1.5. Responsable del proceso y lista de tareas.

Como se ha podido ver en el capítulo anterior, es muy importante en la gestión por procesos definir quien será la persona responsable del proceso -también llamado propietario-. A continuación se detallarán los responsables individuales de las distintas actividades que componen el proceso, así como también las tareas que se desempeñarán en cada una de estas actividades.

Diseño de la metodología de elaboración del Plan de Marketing (PM) y Plan Comercial (PC).

Los responsables del diseño de la metodología de la elaboración del Plan de Marketing y el Plan Comercial son tanto el Director General de la compañía, como el responsable de Calidad.



Ellos se van a encargar de diseñar la metodología de la elaboración del Plan de Marketing y del Plan Comercial, definiendo la periodicidad, la sistemática, los responsables, como será el seguimiento del mismo, etc.

Planificación de la elaboración del Plan de Marketing y del Plan Comercial.

El responsable en este caso es el Director General.

En esta etapa del proceso, se debe fijar una planificación para elaborar el Plan de Marketing y el Plan Comercial, decidir en qué fechas se realizará, quiénes serán los responsables de llevarlo a cabo, etc.

Elaboración del Plan de Marketing.

A partir de ahora la responsabilidad del proceso recae únicamente en el Director Comercial de la compañía.

Para poder realizar un Plan de Marketing se deben tener en cuenta muchos aspectos, y para ello es fundamental comenzar recopilando y analizando la información sobre las necesidades y las expectativas que tienen los clientes y la empresa. Se deben analizar, también, los planes de Marketing que se pusieron en marcha en años anteriores y ver cómo funcionaron, para saber si las estrategias seguidas fueron buenas o malas.

Es muy importante, que el director comercial analice la información externa a la empresa -que competidores tiene la empresa, la economía general del país, la evolución de la tecnología, etc.- y también la información interna de la misma -cuáles son los mejores productos, que ventajas competitivas ofrece, como están funcionando los canales de distribución, etc.-



Asimismo, en esta etapa se deben formular una serie de objetivos que permitan medir los resultados del Plan de Marketing a lo largo del tiempo. Para alcanzar estos objetivos, se deben definir las estrategias comerciales que se llevaran a cabo. Una forma de fijarlas pasa por usar los principales elementos del Marketing Mix (Producto, Precio, Distribución y Comunicación)

Finalmente de esta fase se obtiene una de las salidas que antes se citó, esto es, el documento que contiene el Plan de Marketing.

Comunicación Plan de Marketing.

Es muy importante que una vez que el Plan de Marketing ha quedado elaborado, es labor del Director General y del Director Comercial difundirlo a todas las personas involucradas en él, para que de esta manera todos los recursos humanos y técnicos de la compañía estén alineados hacia el mismo objetivo.

Elaboración del Plan Comercial.

Otra de las salidas que existen en el proceso de la gestión comercial es el documento que hace referencia al Plan Comercial. El responsable de esta fase es el Director Comercial.

Las tareas que se han de realizar en esta etapa del proceso comienzan, como en el caso del Plan de Marketing, por revisar los planes comerciales anteriores y ver como funcionaron.

Una vez hecho esto, se debe analizar el estado de las ventas actuales de la compañía, con esto, y una vez clasificados los objetivos que han sido fijados en el



Plan de Marketing, se distribuirán los objetivos de ventas entre los distintos lugares en los que tiene presencia la empresa.

Por último es fundamental, que el director comercial fije los indicadores oportunos que permitan las revisiones de las ventas, de los ingresos, de los beneficios o de los cobros en los distintos puntos de venta.

Seguimiento del Plan Comercial.

El seguimiento del Plan Comercial es fundamental dentro del proceso de la gestión comercial en una empresa. El responsable de llevarlo a cabo es el Director Comercial.

Para llevar a cabo este seguimiento, en primer lugar, se debe analizar el grado de cumplimiento de los objetivos que han sido marcados, para ello se usarán los indicadores que se fijaron anteriormente.

Con la periodicidad fijada, se ha de revisar el estado de las ventas en cada una de las ubicaciones en las que la compañía tiene presencia, así como el estado de los cobros.

Por último es en esta etapa del proceso, en donde se deben establecer, en caso necesario, nuevas acciones para corregir las posibles desviaciones de los objetivos marcados.

Seguimiento del Plan de Marketing.

Del seguimiento del Plan de Marketing se encargan tanto el Director Comercial, como el Comité de Dirección, ya que son decisiones que afectan a la estrategia fundamental de la compañía.

Las tareas que deben gestionar los responsables pasan principalmente por analizar el grado de cumplimiento de los objetivos que se fijaron en el Plan de Marketing y revisar si las decisiones que se tomaron están ofreciendo unos resultados en consonancia con el plan estratégico de la empresa.

Al igual que en el caso del seguimiento del Plan Comercial, si los resultados no son los esperados se han de proponer mejoras que los corrijan .

Seguimiento y análisis de la implantación del proceso.

Al implantar un sistema de organización por procesos es fundamental realizar un seguimiento y un análisis de la implantación del proceso en cuestión, explicando los resultados que está ofreciendo al Comité General.

El responsable de este cometido es el Director Comercial y debe comunicar estos resultados bien mediante un informe o por cualquier otro sistema de información.

Ajuste del proceso.

La última fase del proceso de la gestión comercial, pasa por ajustar las actividades que se han descrito en el proceso en función de las conclusiones a las que se ha llegado tras analizar la implantación del proceso, con el fin de mejorarlo.

Esta tarea deben llevarla a cabo de forma conjunta tanto el responsable de Calidad de la empresa, como el Director Comercial.



4.1.6. Indicadores de Gestión.

Los indicadores de gestión van a permitir analizar el proceso y llevar un seguimiento de este, para ver si se necesita invertir más esfuerzos en alguna parte, de forma que los resultados sean más favorables.

Algunos de los indicadores que se pueden utilizar en este proceso se enumeran a continuación a modo de ejemplo.

Cumplimiento de objetivo de ventas totales: Este indicador calcula el número de ventas totales realizadas por el departamento comercial de la empresa, y permite compararlo con los objetivos marcados y con el presupuesto.

Ventas por clientes: Con este indicador se puede conocer quienes son los mejores clientes para la empresa, y que porcentaje representan sus ventas con respecto a las ventas totales de todos los clientes.

Ventas por ubicaciones: Este indicador dará una idea de cómo se está avanzando respecto a los objetivos marcados en las distintas localizaciones en que tiene presencia la compañía. Permitirá tomar decisiones acerca de si se necesitan más acciones comerciales en una determinada zona para cumplir los objetivos o por el contrario se está trabajando bien en ese mercado.

Rentabilidad de las ventas: Mediante este indicador se obtendrá el margen sobre las ventas de los productos vendidos. Gracias a él se podrá conocer que productos, al tener mayor margen, pueden ser rebajados para aumentar sus números, en caso de que sus ventas sean menores a las esperadas.

4.1.7. Diagrama de flujo del proceso.

En la siguiente página se muestra el diagrama de flujo que representa el proceso de la gestión comercial en la empresa.

Los símbolos usados en el diagrama son los siguientes:

Ovalo: Inicio y término. (Abre y/o cierra el diagrama).



Rectángulo: Actividad (Representa la ejecución de una o más actividades o procedimientos).



Conector: Indica la procedencia de información de otro proceso.



Base de datos: Representa una base de datos con información.



Documentación: Hace referencia a documentos que se generan.



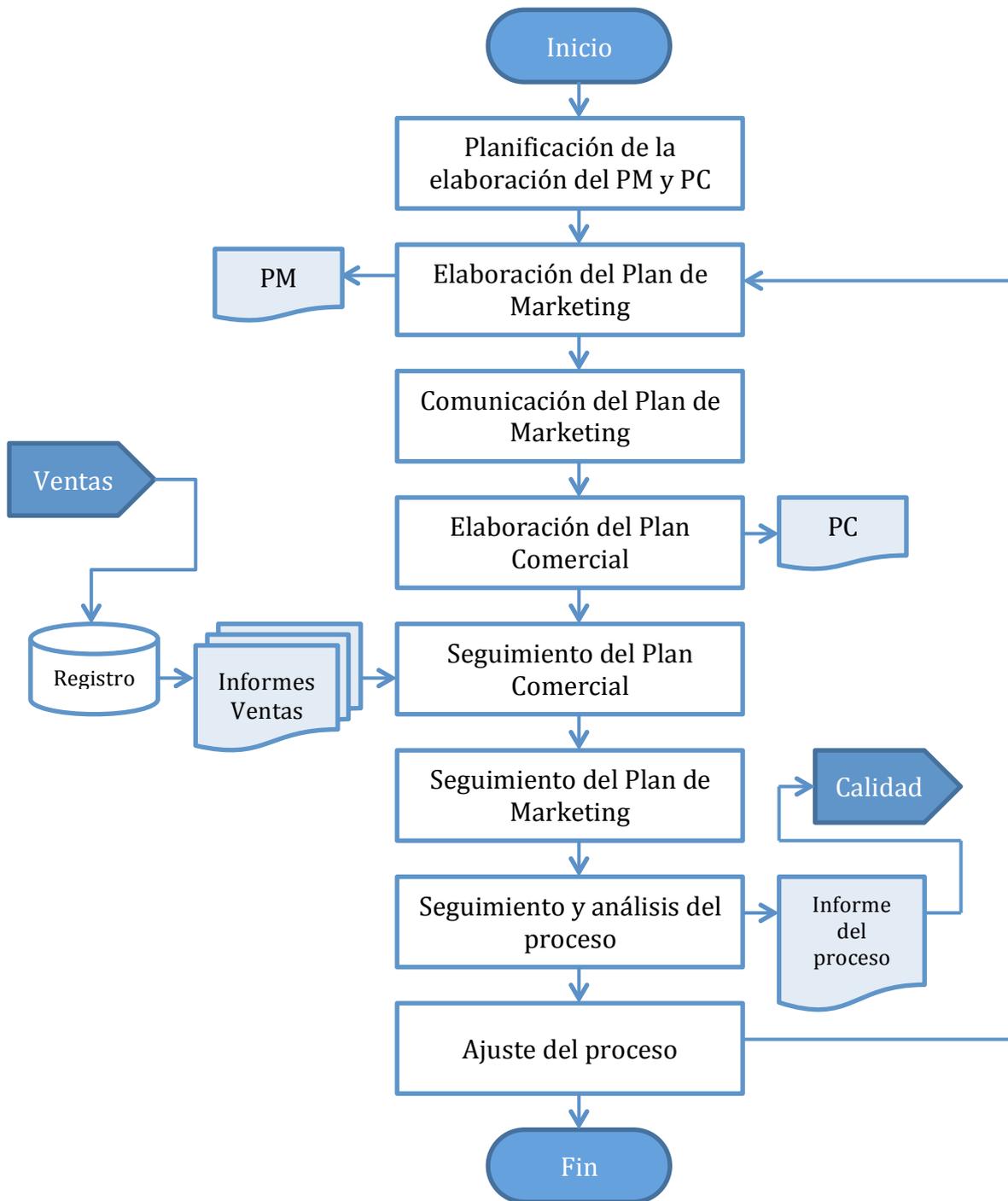


Figura 4.1. Diagrama de flujo del proceso

4.2. El proceso de gestión comercial en la empresa de estudio.

Una vez descrito el proceso de la gestión comercial en una empresa genérica, se describirá el proceso comercial que se sigue en la empresa de estudio.

Para ello, se mostrará el diagrama de flujo en el que se puede apreciar las actividades que componen el proceso de la gestión comercial en dicha empresa.

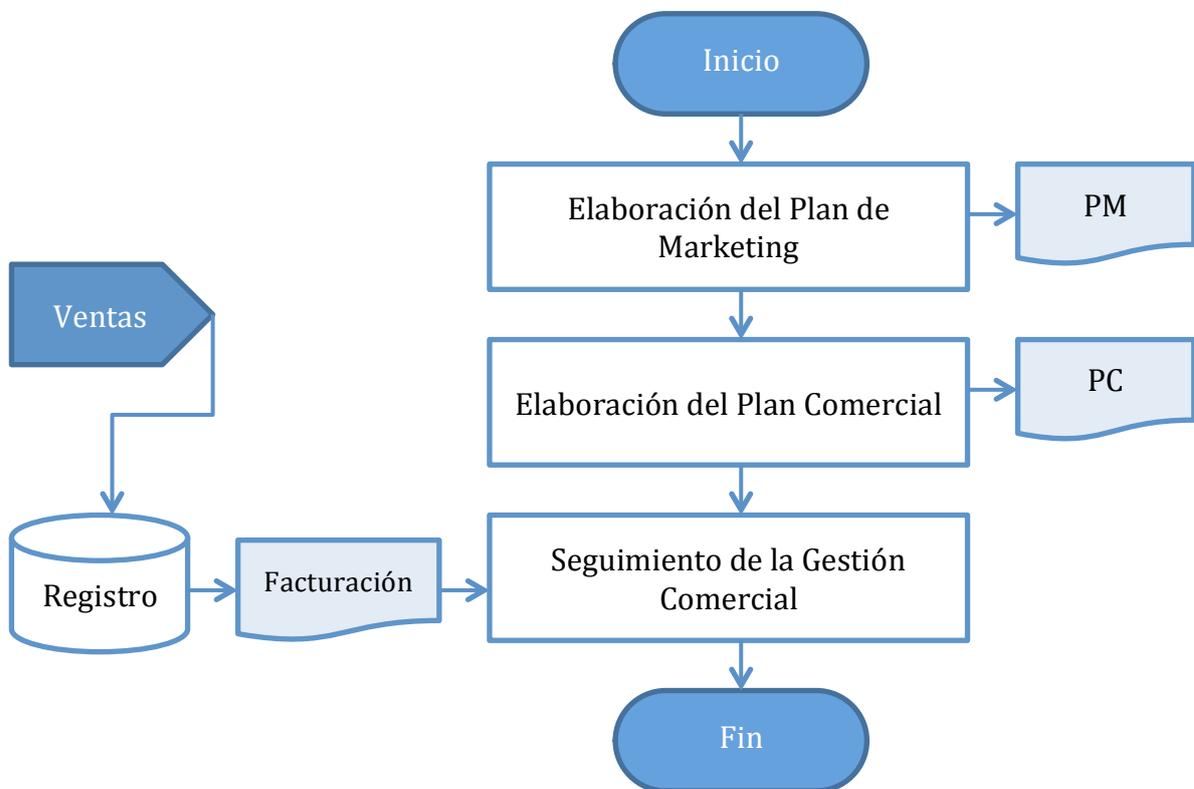


Figura 4.2. Diagrama de flujo del proceso de gestión comercial seguido en la empresa de estudio.

4.2.1. Elaboración del Plan de Marketing.

Como se ha visto, para llevar a cabo el Plan de Marketing es necesario seguir una serie de pautas que ayudaran a darle forma. En primer lugar, es importante realizar tanto un análisis del entorno interno de la empresa, como un análisis del entorno externo a la misma. Con estos dos análisis, se podrán detectar que ventajas competitivas tiene la empresa, y que oportunidades se presentan en el mercado.

A continuación, basándose en la herramienta del marketing mix, conocida como las 4P del Marketing (Product, Prize, Promotion, Place), se expondrán las estrategias comerciales que la empresa ha ido siguiendo. Después se detallaran como la empresa fija sus objetivos comerciales en esta etapa del proceso. Con todo ello quedará realizado el Plan de Marketing.

4.2.1.1. Análisis del entorno.

Seguidamente se describirán las distintas tareas presentes en el Plan de Marketing, y cómo se están ejecutando en la empresa.

Análisis del entorno externo.

En primer lugar, para elaborar el Plan de Marketing, la empresa comienza haciendo un análisis del entorno externo, mediante el cual, le permita identificar las amenazas y oportunidades que se presentan para la empresa en el mercado.

Para llevar a cabo un análisis del entorno externo la empresa debe analizar aspectos que involucran un análisis del mercado, determinando tanto aspectos



globales de éste, como el tamaño, el potencial de crecimiento o la evolución, así como un análisis del sector y de la competencia, conocer quiénes son su competencia, qué ofrecen, y en qué se diferencian de ellos. También es importante que se analicen los aspectos que afectan al entorno genérico en el que opera la empresa, tales como los factores sociopolíticos, económicos, culturales, etc.

La empresa tiene claro cual es su mercado objetivo, saben que deben enfocar sus esfuerzos comerciales a niños de edad comprendida entre los 4 y los 12 años, pero no tienen determinado en ningún momento cuál es el tamaño de este mercado y por tanto desconocen hasta que cuota pueden aspirar.

Para conocer el comportamiento que tienen los clientes finales con respecto a los productos que la compañía oferta, la empresa, gracias al feedback que recibe de sus clientes, sabe que productos están gustando más a su mercado final, y cuáles no.

Para el caso del estudio que determine cuáles serán las motivaciones y actitudes que llevarán al consumidor a comprar el producto, es un análisis que simplemente estiman dentro de la empresa.

En cuanto al análisis del sector, la empresa conoce perfectamente cuáles son sus competidores. Dado que es un sector muy específico, sabe qué productos tiene la competencia, y en que se diferencian de ellos.

Para estudiar los productos que tienen en el mercado, se sirven de las ferias del sector, así como de los productos que sus competidores tienen en los distintos establecimientos, en donde pueden observar que características poseen y en que puntos pueden sus productos ser mejorados.



Otro punto importante, es el conocimiento del entorno, y este es un terreno que la compañía conoce bien y sabe como adaptarse. Por ejemplo, tienen claro, que en caso de expansión a otros países, deben buscar países en donde la población maneje en su día a día monedas, y no sea mayoritario el uso de billetes. Esto es debido a que todas las máquinas que producen, al ser elementos mecánicos, sólo funcionan mediante monedas, no pudiendo utilizar ningún tipo de billetes.

Por último, los factores socioeconómicos también los tienen muy presentes, ya que al ser un producto de ocio, con la actual situación financiera, es lógico pensar, que las familias supriman de sus gastos este tipo de productos, por lo tanto, han tenido que adaptar sus precios y buscar campañas más agresivas.

Análisis del entorno interno.

Analizando el entorno interno, la empresa puede detectar los puntos fuertes y débiles, que le permiten conocer que ventajas o desventajas competitivas tienen con respecto al mercado.

Para el análisis de este entorno, la empresa cuenta con las personas encargadas de los principales procesos con los que opera la empresa, tales como, producción, marketing y finanzas. Estos encargados son los responsables de identificar y proponer las mejoras a sus áreas funcionales, pero no se está usando un proceso sistematizado para ello, si no que es un sistema más basado en la propia experiencia, en donde cada persona sugiere mejoras cuando detecta algún posible defecto.

Se detecta también la inexistencia de controles en los distintos procesos que existen en la compañía, controles que les permitirían tener conocimiento continuo sobre las áreas que necesitan mejoras, posibilitando de esta manera



saber cuales son realmente los puntos débiles de la compañía y actuar conforme a ellos.

4.2.1.2. Formulación de objetivos.

Una vez analizada la situación de la empresa y del entorno que la rodea, la empresa pasa a establecer sus objetivos comerciales.

A la hora de fijar objetivos es muy importante que estos reúnan unas determinadas características, que quedan resumidas en el concepto S.M.A.R.T. que se define de la siguiente manera:

- **Specific.** (Específicos). Los objetivos deben quedar claros y definidos.
- **Measurable** (Medibles). Han de poder ser medidos y por lo tanto deben quedar formulados cuantitativamente.
- **Agreed** (Consensuados). Todos los implicados en los objetivos deben estar de acuerdo con ellos.
- **Realistic** (Realistas). Han de ser ambiciosos pero siempre realistas, de forma que resulten estimulantes y a su vez alcanzables.
- **Time** (Tiempo). Tienen que quedar referidos a un determinado período de tiempo y lugar.

La formulación de objetivos es uno de los aspectos en donde más flaquea la empresa, ya que estos deberían quedar determinados por la misión de la empresa y por cómo pueden contribuir a los objetivos generales de la misma, pero esto no es así en este caso.

La empresa tiene un único objetivo fijado para cada año y es el aumento del beneficio con respecto al año anterior, de forma que mientras que los dueños

responsables de la empresa estén ganando dinero, la situación en la empresa será correcta para ellos.

La fijación de los objetivos no obedece a ninguna base con criterio matemático, sino que está inspirado en la propia experiencia personal del dueño, que tras llevar muchos años en el negocio, es lo que permite fijar objetivos realistas para alcanzar.

Otro tipo de objetivos que son fijados en la empresa, de forma secundaria y sin carácter periódico, es la posibilidad de vender el producto en nuevas ubicaciones en las que actualmente no se encuentren presentes. Si se detecta una oportunidad de negocio, ésta queda automáticamente fijada como objetivo.

4.2.1.3. Estrategias de Marketing.

A continuación se analizarán las estrategias de marketing que sigue la empresa basándose en los cuatro elementos principales del Marketing Mix.

El marketing mix es el conjunto de herramientas comerciales que se utilizan en las empresas para conseguir sus objetivos comerciales en relación con el público objetivo. Sus cuatro elementos principales son conocidas como las 4Ps del Marketing Mix, y estos son: Product (producto), Price (precio), Promotion (comunicación) y Place (distribución).

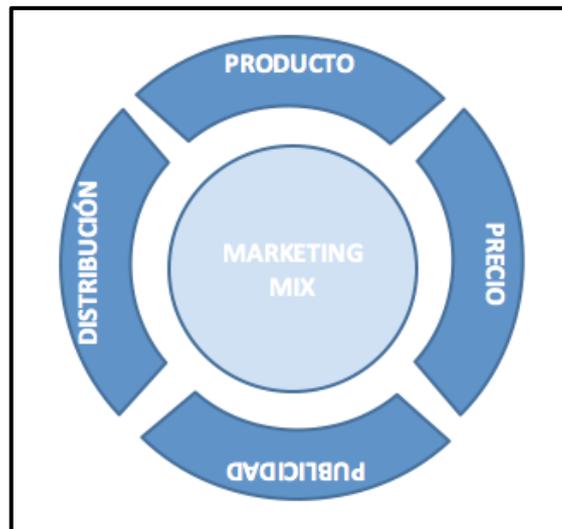


Figura 4.3. Las 4Ps del Marketing.

Estrategias de marketing basadas en el producto.

Una vez que se han establecido unos objetivos comerciales, se pasa al punto de la elaboración de estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos.

Desde un punto de vista estratégico, y teniendo en cuenta a la competencia, para una misma necesidad de un consumidor pueden existir distintos productos. Es por tanto una obligación de la empresa buscar algún elemento que suponga una diferenciación de su producto respecto a la competencia.

Por ello la empresa sabe que su producto es núcleo fundamental y que es importante que consiga diferenciarse de la competencia, puesto que al ser un producto que va a satisfacer una necesidad, la del ocio infantil, es esencial aportar un valor diferenciador que pueda servir para que el cliente se decante por el producto de la compañía y no por el de la competencia.

Es importante señalar que esta diferenciación en muchas ocasiones se produce en la mente de los consumidores, con lo que la publicidad jugará un papel muy importante.

La empresa ha seguido una serie de estrategias de desarrollo de producto, reformando frecuentemente los productos que tienen, buscando que se adapten a los gustos del cliente final, o las peticiones que reciben de estos.

Además, la empresa ha seguido también algunas estrategias de diferenciación de producto, para las cuales se ha servido de distintos acuerdos con algunas marcas conocidas (Chupa-chups, Orbit, Mentos) que le ha permitido distinguir su producto del de la competencia, además aportar valor añadido al producto.

Al seguir esta estrategia de adentrarse en el mundo de las golosinas y también de los frutos secos, les ha obligado a modificar las máquinas existentes para la venta de bolas con juguetes, para que también puedan expedir este tipo de productos.

Además, el uso de colores llamativos y grandes formas, en las máquinas, buscando atraer al público infantil, es otra de las estrategias que se han determinado con las que tratar de conseguir los objetivos.

Estrategias de marketing basadas en el precio.

El precio representa el valor monetario que el consumidor está dispuesto a pagar por el producto, este valor está siempre en función de la satisfacción que prevea de su necesidad. El precio es un elemento esencial en la decisión final del consumidor de comprar o no un determinado producto.

En este sentido el precio no es la traslación de los costes más un margen de beneficio, sino todo aquello que incluye la oferta comercial: servicios, calidad,

marca, imagen y similares. Gracias a todo esto se hace evidente que es el elemento más fácil de modificar al ser muy flexible, pero hay que tener en cuenta que una correcta gestión es fundamental para conseguir los objetivos que se pretenden.

El precio que la empresa asigna a los productos es muy dependiente de la línea a la que estos pertenezcan. La empresa sabe dónde tener una política de precios más flexible y donde no pueden variar mucho sus valores. Para ello los productos que tienen un mayor margen de beneficio les permiten ofrecer promociones y descuentos agresivos, con los que alcanzar los objetivos en algún momento puntual del año.

Por otra parte, al encontrarse en un sector donde la elasticidad de la demanda puede ser un factor determinante, en el cual una política de precios bajos puede disparar las ventas y el subir el precio puede reducirlas, la empresa, igual que el resto de sus competidores en el sector, sigue una política de precios muy marcada por lo que hacen los demás.

La empresa sigue también una serie de políticas de descuentos a lo largo del año, concretamente, en los meses en donde la empresa sabe que las ventas se reducen en comparación con respecto a otros meses. Con ello buscan tanto promocionar productos, como atraer a nuevos clientes.

Por último indicar, que la empresa presta especial atención a no cometer algunos errores muy frecuentes a la hora de fijar los precios de los productos, evitando que estos estén muy ajustados a los costes, de forma que impidan unos mayores beneficios y además de ser muy inflexibles, o revisando la política de precios para seguir los cambios del mercado. También tratan de que exista suficiente diferenciación entre los precios para que haya bastante segmentación entre las gamas de productos.



Estrategias de marketing basadas en la distribución.

La distribución del producto abarca todo el conjunto de procesos por medio de los cuales se facilita la llegada de este al consumidor. El número de puntos de venta, su localización y las características serán elementos clave para alcanzar los objetivos comerciales establecidos.

Para la distribución del producto la empresa usa tanto la venta directa como los canales de distribución.

Su modelo pasa principalmente por el de canales de distribución, en donde distintos distribuidores en cada territorio son los que se encargan de hacer que el producto esté disponible para el cliente.

Además el desarrollo de mercado les permite buscar nuevos lugares, en donde detectar oportunidades de venta y llevar sus productos allí. Para hacer esto realizan dos etapas, en un primer momento, prueban como funciona el nuevo mercado, buscando un pequeño distribuidor local, y si funciona bien, tratan de expandirse en él.

La empresa también ha comenzado, en los últimos años, a desarrollar una política de integración vertical hacia adelante, estableciendo puntos de venta directa en distintas localidades. De esta forma pasan a ser directamente ellos los que fabrican el producto y los que lo distribuyen.

Por último señalar que la aparición de internet ha permitido que la empresa tenga un punto de venta directa global para todos los países y todas las localizaciones con unos costes muy reducidos, pues el mantenimiento de la tienda online no es comparable a los costes de un punto de venta físico.



Estrategias de marketing basadas en la promoción.

La publicidad supone el principal instrumento para conocer el producto por parte del consumidor. La publicidad de la empresa es un aspecto fundamental a tener en cuenta, ya que marca la actitud, las preferencias y el comportamiento del consumidor ante todas las ofertas que puede encontrar en el mercado.

Para las promociones y la publicidad la empresa suele moverse en ferias específicas del sector en donde exponen sus productos para que los compradores puedan ver los nuevos productos disponibles o las nuevas características que le han incorporado a los ya existentes.

El resto de estrategias comerciales referentes a la publicidad son basadas en colocar sus productos en sitios relevantes dentro de las ciudades, centros comerciales importantes, locales de ocio infantil, supermercados, etc. para que otros clientes puedan ver el buen funcionamiento del producto.

4.2.2. Elaboración del Plan Comercial.

Una vez que la empresa ha terminado el Plan de Marketing, pasa a elaborar el Plan Comercial.

Clasificación y distribución de los objetivos.

El primer paso que se lleva a cabo para la elaboración del Plan Comercial pasa por la clasificación de los objetivos fijados para el año en el Plan de Marketing.



Esta clasificación sirve para poder organizar la posterior distribución de estos en las distintas localizaciones en las que tiene presencia la empresa.

Para hacer esto, la empresa analiza los números de los distintos canales de distribución que tiene, así como de los puntos de venta directa, para fijarles unos objetivos concretos para el año.

Como se ha indicado anteriormente, este es uno de los aspectos en donde más flaquea la compañía, ya que no se comporta de un modo proactivo, sino que responden más a un modelo reactivo, en donde esperan que las distintas localizaciones manden sus resultados de ventas a finales de mes, y si les parece que sus números no se corresponden con lo esperado -habitualmente una comparativa con los números que tenía ese mismo lugar en años anteriores- se les exige que incrementen sus ventas. Por lo tanto, queda evidenciado que la empresa no sigue un proceso sistematizado para la asignación de objetivos a las distintas ubicaciones.

En el modo correcto de actuar, la empresa debería distribuir los objetivos que han sido fijados en el Plan de Marketing entre las distintas ubicaciones. Además, estos objetivos deberían estar clasificados, desde lo más arriba posible en la escala de ubicaciones -países- hasta lo más bajo en donde tienen distribuidores -provincias-. Con esto, permitiría también, que cada una de estas ubicaciones indicará que problemas ven en los objetivos fijados, y como creen ellos que podrían ser solucionados.

En ocasiones puede ocurrir que los precios en una determinada ubicación deban ser más bajos que en otras, ya sea porque el poder adquisitivo del lugar no es muy alto, o porque la presencia de la compañía se encuentra muy por debajo de lo que representan los demás competidores, y una campaña agresiva de precios bajos les permitiría incrementar las ventas y alcanzar los objetivos.



Indicadores para las revisiones.

Una vez que estos objetivos han sido distribuidos, deben quedar marcados una serie de indicadores para la revisiones del estado de las ventas. Tener un control periódico, en ocasiones hasta diario, es conveniente para poder hacer un buen seguimiento del funcionamiento del Plan Comercial.

La empresa comprueba cada mes el estado de la facturación, las ventas y los cobros de cada canal de distribución y de sus puntos de venta directa. Para ello pide que estos envíen informes al finalizar el mes con las datos anteriormente mencionados, para poder ser analizados y saber que lugares deben ser exigidos y cuales están funcionando correctamente.

El Plan Comercial debe conllevar un seguimiento exhaustivo que permita al director comercial saber en cada momento como están funcionando las políticas y las estrategias comerciales que se marcaron, para que en caso de que no estén dando los resultados esperados estos puedan ser corregidos en el menor tiempo posible, sin tener que esperar al final del mes o del año para tomar decisiones.

Todo estos datos deben quedar recogidos en el Plan Comercial de la compañía, que servirá de guía durante el año para todo lo relacionado con el aspecto operativo de la gestión comercial.

4.2.3. Seguimiento de la Gestión Comercial.

Como última fase del proceso se encuentra el seguimiento de la gestión comercial. Como se ha descrito anteriormente, en el Plan de Marketing se han fijado una serie de objetivos que deben de ser alcanzados durante el año. Y en el Plan Comercial se indica como se han de distribuir estos objetivos entre las distintas ubicaciones, y finalmente, como parte fundamental del proceso, debe

existir un momento en donde todos los datos recogidos sobre las ventas sean analizados y sirvan para comprobar el cumplimiento de los logros y de los objetivos.

Para esta fase del proceso aparece que la empresa no sigue un modelo de control muy eficiente, en donde únicamente, de forma mensual se controla la facturación obtenida y se compara con los gastos incurridos. Al finalizar el año hacen un último balance con respecto a las ventas y los costes, de forma que únicamente analizan el hecho de si han ganado dinero sin controlar ningún aspecto más.

La empresa no analiza el cumplimiento de ningún tipo de objetivo, y mientras que la compañía ha estado generando beneficios, no ha habido más preocupación por el resto de variables.

La falta de indicadores durante todo el proceso, presentes en informes comerciales, que posibilitasen un análisis pormenorizado de las ventas, impide que se conozca con profundidad en que aspectos la empresa puede mejorar y cuáles son sus puntos más fuertes.

Además gracias a estos instrumentos de medida se permitiría el control en más momentos, no sólo a final de mes o de año, permitiendo un seguimiento continuado que haga viable la detección de las posibles desviaciones respecto a los objetivos marcados.

4.3. Análisis del proceso y propuesta de mejora.

4.3.1. Problemas detectados en el proceso.

Una vez analizado el proceso de la gestión comercial de la empresa de estudio, al compararlo con el modelo del proceso genérico, se evidencia como principal problema, la práctica inexistencia de indicadores que permitan conocer la evolución del proceso a lo largo del tiempo.

Existen una serie de políticas comerciales, se fijan unos objetivos para alcanzar y se marcan unas directrices básicas para alcanzar dichos objetivos, pero en ningún momento se plantea un análisis que permita conocer si los objetivos están siendo alcanzados.

Otra desviación es el hecho de que no se haga ningún análisis de los datos recogidos por las ventas, de forma que no se tiene conocimiento de qué productos funcionan realmente mejor, cuáles son las zonas de ventas más rentables, o en qué ubicaciones no se están vendiendo tantos productos como sería deseable.

La falta de información que proporcione datos de forma objetiva, provoca que el conocimiento de los productos que mejor funcionan o los clientes que son más fieles esté basado únicamente en impresiones subjetivas, en función de si la última compra ha sido alta o baja, de modo que ocasiona que buenos clientes estén siendo desatendidos, y sin embargo otros clientes con compras más puntuales reciban un mejor trato.

Esto, sumado a la falta de control sobre los objetivos, está llevando a que la empresa se desarrollase por el único motivante, como se ha dicho, de si se está ganando o perdiendo dinero, de forma que cualquier año que se ganase dinero

era bueno, independientemente de si había sido mejor o peor que el año anterior, o se hubiesen alcanzado los objetivos fijados.

Ha sido la crisis económica la causante de que la empresa, al no estar en las cifras de beneficios que esperaban, se diese cuenta que había un problema que debían solucionar si querían seguir siendo competitivos en un mercado en el que cada día es más difícil pugnar.

4.3.2. Solución propuesta.

Como consecuencia de esta falta de información para el control comercial, es por lo que se diseña una aplicación para la generación de informes comerciales con los que poder llevar una buena gestión comercial y un control sobre este campo tan destacado dentro de la empresa, de modo que no exista un total desconocimiento sobre si las políticas comerciales funcionan, o sobre qué zonas son mejores, y cuáles necesitan estímulos.

Para ello mediante esta aplicación, la empresa, podrá generar una serie de informes con los que se pueda realizar un análisis de la actividad comercial de la compañía, controlando el cumplimiento de objetivos, y pudiéndose conocer con más profundidad el estado comercial, de forma que se puedan impulsar acciones comerciales más enfocadas en los lugares que lo necesiten o prestando una atención especial a clientes que han demostrado fidelidad a la empresa.

Así al crear un hábito sistemático, inexistente hasta ahora, se podrá encauzar mucho mejor todo el proceso de gestión comercial, y ayudarse de la retroalimentación que proporciona el control comercial, a todos los otros aspectos del proceso.



A lo largo del siguiente capítulo se detallará el desarrollo y el uso de la aplicación práctica para la generación de los informes comerciales con la que poder optimizar este proceso de gestión comercial dentro de la empresa.

Capítulo

5



Capítulo 5. Aplicación práctica de la mejora del Proceso de Gestión Comercial.

5.1. Aplicación automatizada del proceso de gestión comercial.

5.1.1. Metodología propuesta para la gestión comercial.

La finalidad de este proyecto es poder conseguir que una empresa en donde los datos de ventas no suponen más que una mera cantidad de números sin sentido, se transformen en información válida para la empresa, de forma que mediante una serie de informes se disponga de información relevante para la toma de decisiones para la gestión comercial de dicha empresa.

Para ello se ha pretendido la realización de un sistema de información para que sea usado en el nivel directivo y estratégico de la empresa, con el fin de poder servir para la gestión comercial de la empresa.

Este sistema de información será alimentado con los datos de ventas de la empresa, que podrán realizarse desde puestos inferiores a los niveles directivos, pero serán estos los que saquen partido a los informes generados por el programa. Con este sistema de información, como se ha mencionado anteriormente, se generarán una serie de informes, que podrán servir para consultar el estado de las ventas de la empresa con toda la precisión que se requiera, y que proporcionará información relevante para la elaboración de un plan estratégico a nivel comercial, para aumentar el valor de la empresa.

5.1.2. Descripción de los sistemas de información.

Es importante que se entienda como funcionan los sistemas de información y como afectan al funcionamiento de una empresa. Los sistemas de información son alimentados por todos los niveles organizativos y todas las áreas funcionales de la empresa, de forma que sirvan a cada parte de la organización en su labor.

En la siguiente figura se puede apreciar como los distintos sistemas de información sirven a distintas áreas funcionales y a que grupos de trabajo van dirigidos.

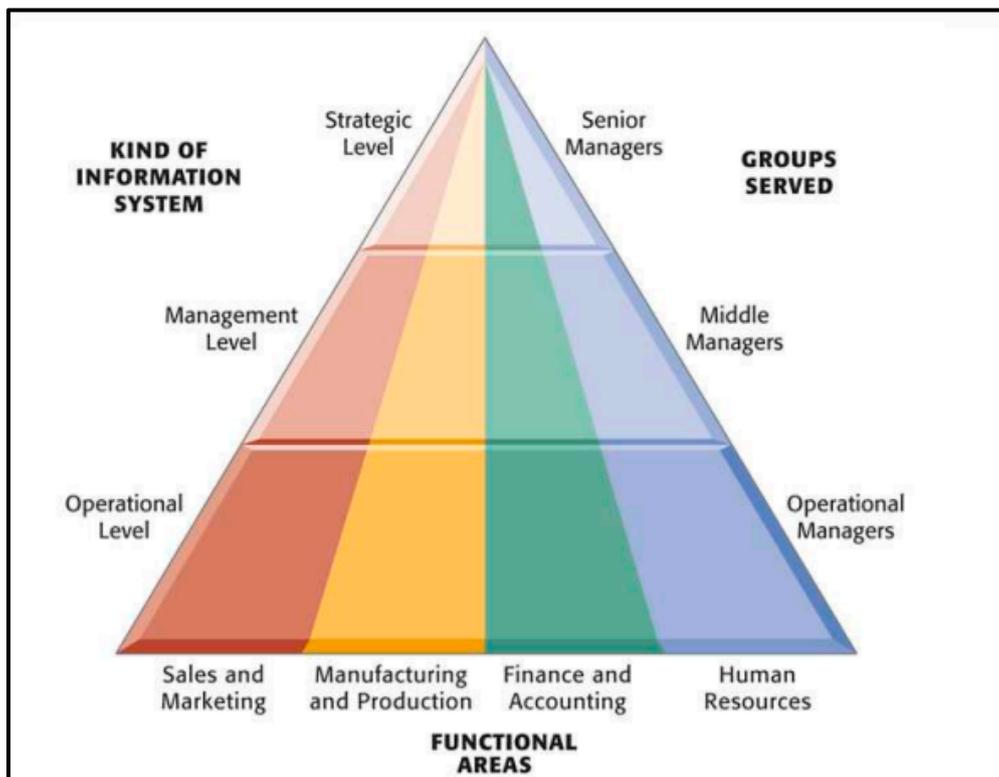


Figura 5.1. Cuadro de sistemas de información, áreas funcionales y grupos de usuarios.



En este caso, se ha elaborado una aplicación, que es alimentada en el nivel operativo con los datos de ventas y marketing (nivel rojo en la pirámide) y que va a servir en los niveles superiores de dirección y estratégicos, en el caso tratado, al ser una pequeña empresa, estos niveles no están jerarquizados, si no que son llevados por la misma persona, esto es, el dueño de la empresa.

5.1.3. Alimentación del sistema de información.

Todo sistema de información (SI) parte del hecho de transformar datos en información, y es por tanto esa base de datos de donde deben originarse los informes que luego servirán para tomar decisiones.

Es muy importante que esa base de datos sea alimentada a diario con todas las ventas llevadas a cabo en la empresa de una forma fiel a la realidad. Además cuantos más datos lleve asociada cada venta más precisión podrá dar a posteriori para elaborar más tipos distintos de informes que permitan afinar más en los análisis de los puntos a mejorar comercialmente en la empresa.

Todo este sistema queda representado en la siguiente figura, en donde se muestra el estado de un sistema de información en el apartado de ventas. Cada uno de los datos de ventas es ingresado en la aplicación con todos valores que lleve asociado con albarán de la factura, y van quedando almacenados en la base de datos.

Esta base de datos, será el lugar al que la aplicación programada recurra para transformar los datos en informes relevantes, que puedan ayudar a conocer con perfecta precisión el estado de las ventas de la compañía.

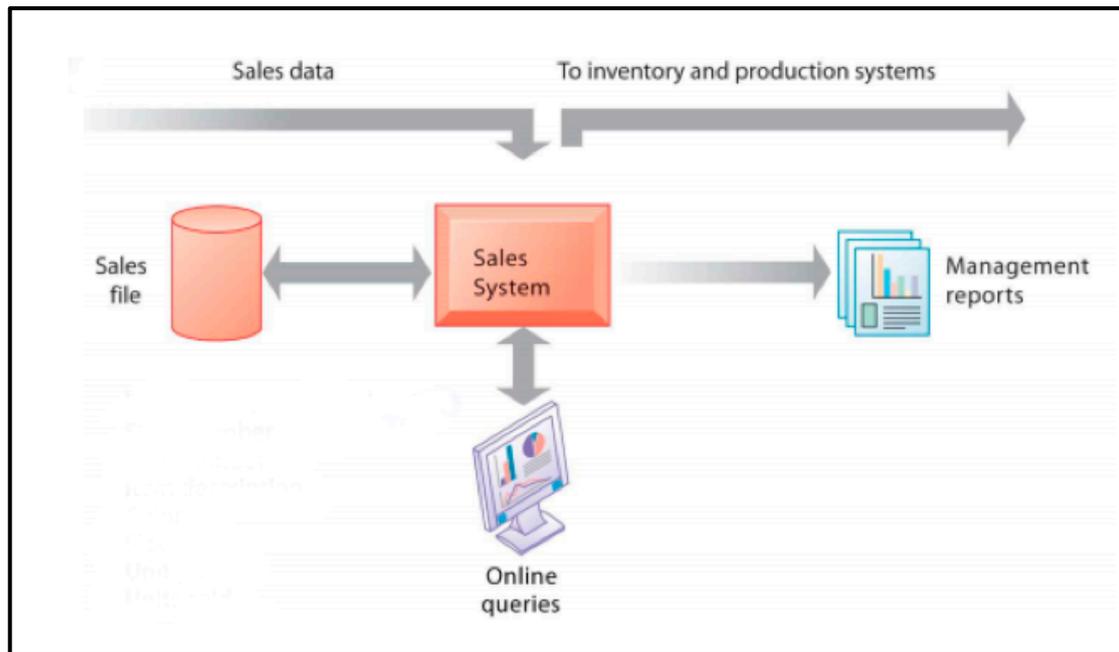


Figura 5.2. Gráfico ejemplo un sistema de alimentación del SI de ventas.

Como se ha dicho anteriormente, en esta empresa la información no se recoge de forma organizada sobre una base de datos de la que se puedan obtener los datos ya ordenados, sino que todos los pedidos son recogidos de distintas formas, ya que se toman pedidos desde tres fuentes distintas, por teléfono, a través de la página web de la compañía, o directamente en las oficinas centrales de la empresa. Estos datos se gestionan de forma manual entre los distintos departamentos hasta la entrega del pedido al cliente, pero existe un último punto en el que sí que aparecen todos los datos con mucha información, los albaranes de ventas.

Gracias a que la empresa para gestionar estos albaranes de venta usan el programa FacturaPlus, se ha podido obtener una base de datos con mucha información de las ventas de la empresa. Pues en él existe una amplia información de la ficha del cliente, con su dirección de entrega, la fecha de entrega, el cliente, y el pedido realizado, así como su importe.



Mediante la extracción de estos datos a Microsoft Excel, se ha creado una aplicación para la creación de informes para las decisiones posteriores.

5.2. Diseño de la aplicación para la gestión de las ventas.

5.2.1. Visión general de la aplicación.

La parte central de este proyecto lo constituye la aplicación que ha sido programada para que genere informes comerciales que permitan conocer con exactitud el estado de las ventas de la compañía, de forma que se pueda profundizar en los aspectos menos favorables, y potenciar los que ya funcionan bien, para llevarlos a un punto aún más óptimo.

La aplicación ha sido programada, en lenguaje VBA sobre Microsoft Excel, de manera que una vez volcados los datos de ventas, mediante las distintas macros programadas, se puedan generar los informes pertinentes.



Figura 5.3. Diagrama gráfico del uso de la aplicación para la generación de informes.

En la figura se muestra como la aplicación extrae los datos contenidos en la base de datos sobre las ventas y con ellos genera los distintos informes que servirán para el análisis del estado de la compañía en su gestión comercial y sus ventas.

5.2.2. Programación de la aplicación.

Para llevar a cabo la aplicación automatizada se ha hecho uso del módulo de desarrollador presente en la aplicación Microsoft Excel 2011.

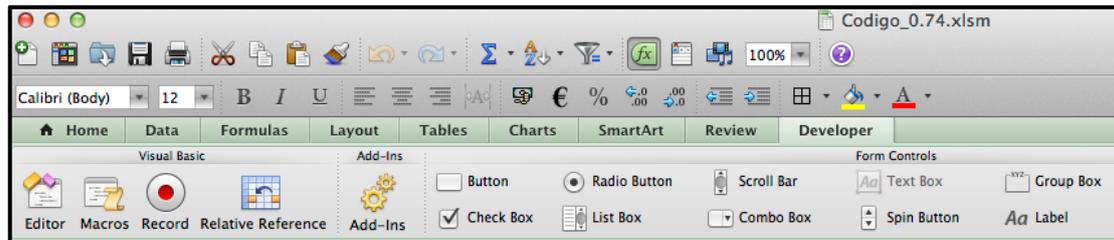


Figura 5.4. Opciones del modulo de desarrollador presentes en Microsoft Excel.

Gracias a esta herramienta ha sido posible programar una serie de macros automatizadas, que al pulsar los múltiples botones programados ejecuten una serie de acciones prefijadas, para elaborar los distintos informes que sirvan para el análisis de las ventas.

Estas macros, como se ha dicho anteriormente, han sido programadas en el lenguaje VBA, que permite el uso dinámico de las hojas de Excel, de modo que el archivo de datos desde el que se parte, pueda ser modificado y alterado una y otra vez, y los informes generados serán distintos para cada momento.

Ejemplo de la programación de la aplicación.

Como ejemplo del código programado se mostrará la parte de código para el cálculo del informe sobre las ventas en una determinada zona seleccionada.



En los siguientes apartados del capítulo se explicará la utilidad de estos informes, este ejemplo sólo recoge el proceso interno de la aplicación para el cálculo de un valor presente dentro de un informe.

```
Sub Fact_zona()

Sheets("Direccion").Select

    Range("D8").Select
    zona = ActiveCell.Text
    zona_aux = Trim(zona)

Sheets("Datos").Select

'Filtramos los datos

If ActiveSheet.AutoFilterMode = True
    Then ActiveSheet.AutoFilterMode = False

    ActiveSheet.Range("$A$1:$Y$15").AutoFilter Field:=22,
    Criterial:=zona

'Seleccionamos los datos filtrados

    lastCol = ActiveSheet.Range("a1").End(xlToRight).Column
    lastrow = ActiveSheet.Cells(65536, lastCol).End(xlUp).Row
    ActiveSheet.Range("a1", ActiveSheet.Cells(lastrow,
    lastCol)).Select
    Selection.Copy

'Comprobamos si ya existe la hoja y sino la creamos

Dim wSheet As Worksheet
On Error Resume Next
```

```
Set wSheet = Worksheets("Fact_" & zona_aux)
If wSheet Is Nothing Then
    Sheets.Add
    ActiveSheet.Name = "Fact_" & zona_aux
    Sheets("Fact_" & zona_aux).Select
Else
    Sheets("Fact_" & zona_aux).Cells.ClearContents
    Sheets("Fact_" & zona_aux).Select
End If
On Error GoTo 0

    ActiveSheet.Paste
    Application.CutCopyMode = False

'Posicionamos el cursor en la celda para hacer la suma

If Range("O2").Offset(1, 0).Value = blank Then
    Range("O3").Select

Else
    Range("O2").End(xlDown).Offset(1, 0).Select

End If

    'Determinamos el numero de filas
    vRowTop = 2
    vRowBottom = ActiveCell.Row - 1
    If vRowBottom = Rows.Count And Range("O2").Value = "" Then
        'No hacer nada
    Else
        'Calculamos la variable R[ ]
        vDiff = vRowBottom - vRowTop + 1
        'Metemos las formulas para las sumas
        Selection.FormulaR1C1 = "=SUM(R[" & -vDiff & "]C:R[-1]C)"
        'Movemos el cursor una celda a la derecha
        'Sumamos la columna de la derecha
        Selection.Offset(0, 1).FormulaR1C1 = "=SUM(R[" & -vDiff &
        "]"C:R[-1]C)"
```

```
End If

'Copiamos el valor en la celda del informe de dirección

Range("O" & Rows.Count).End(xlUp).Select
Selection.Copy
Sheets("Direccion").Select
Range("E8").Select
ActiveCell.PasteSpecial xlPasteValues
Application.CutCopyMode = False

End Sub
```

El código va realizando paso a paso de forma automática acciones para el cálculo del total de las ventas de una determinada zona que se ha seleccionado. Se explica a continuación como va reflejándose el código anterior.

En primer lugar el código busca el lugar marcado de la lista desplegable mostrada.



Figura 5.5. Lista desplegable para la selección de una zona.

Una vez que ha identificado la zona, aplica el filtro apropiado sobre los datos de forma que solo aparezcan aquellas ventas realizadas en el municipio seleccionado y copia dicha selección a una hoja nueva (comprobando previamente la existencia de dicha hoja, para en caso de que ya exista no duplicarlas) para salvaguardar la integridad en todo momento de la base de datos.

El código a continuación busca la columna que contiene los datos del importe de las ventas, y realiza la suma de todas estas de forma individual. También deja calculado los importes de los costes para un posterior uso en otros informes.

El valor finalmente calculado es copiado al informe, mostrándolo al usuario.

Facturación Por Provincia	Badajoz	1.625,00 €	Calcular
Facturación Por Zona	Canarias	3.200,00 €	Calcular
Facturación Por País	CHIPRE	2.760,00 €	Calcular

Figura 5.6. Valor calculado tras el macro ejecutado.



5.3. Gestión de la aplicación.

5.3.1. Gestión de la base datos de la información de ventas.

El primer paso para la gestión de la base de datos es la alimentación de esta con los datos de ventas. Una vez se realice este paso se podrá proceder al uso de la misma.

Como se ha visto anteriormente, la alimentación de la base de datos se produce en el nivel operativo de la empresa, y será el personal del departamento comercial de la compañía el que la genere los distintos informes, con los que el nivel de dirección y estratégico, analizando dichos informes, poder tomar decisiones para mejorar los datos de ventas de la empresa.

Los campos que posee la base de datos para la posterior extracción de informes son los siguientes:

- **Código albarán.** Es el código con el que sale el albarán. Sirve para tener localizada la factura con los datos de la venta.
- **Fecha albarán.** Fecha que aparece en el albarán. Se usará este dato como fecha en la que se produce el cobro de la venta, a falta de datos más exactos.
- **Fecha de expedición.** Fecha en la que se mandan los productos vendidos.
- **Código del artículo.** Código individual que identifica a cada producto dentro de la base de datos.
- **Nombre artículo en el albarán.** Nombre completo con la descripción completa del producto vendido.
- **Nombre del artículo.** Nombre del artículo en la base de datos para la elaboración de los informes.
- **Código familia.** Código individual que identifica a cada familia de productos dentro de la base de datos.

- **Nombre familia.** Nombre de la familia de productos en la base de datos para la elaboración de los informes.
- **Código cliente.** Código individual que identifica a cada cliente dentro de la base de datos.
- **Nombre cliente.** Nombre completo del cliente. Por motivos de privacidad de datos se han difuminado en las tablas.
- **Precio unidad.** Precio individual del artículo vendido.
- **Descuento.** Porcentaje de descuento realizado en el producto vendido.
- **Precio unitario final.** Precio final unitario una vez aplicado el descuento.
- **Unidades.** Unidades totales vendidas.
- **Total línea.** Precio total de todas las unidades vendidas.
- **Coste línea.** Coste total de las unidades vendidas. En este concepto se encuentran imputados tanto los costes directos del artículo, como los costes indirectos correspondientes.
- **Código de provincia.** Código individual que identifica a cada provincia dentro de la base de datos.
- **Nombre provincia.** Nombre de la provincia donde ha sido vendido el producto.
- **Nombre zona.** Nombre de la comunidad autónoma donde ha sido vendido el producto, o “Resto del Mundo” en caso de que sea fuera de España.
- **País.** País donde se ha vendido el artículo.
- **Divisa Artículo.** Indica la divisa en la que se ha vendido el artículo.

En las siguientes figuras se puede ver un ejemplo de cómo aparecen los datos en bruto una vez que han sido volcados desde la base de datos a Microsoft Excel. Se puede observar los distintos campos que contienen mediante los cuales luego se extraerán los distintos informes.

Código Alb	F.Albaran	F.Expedición	Cód.Art.	Nombre Art. Albarán	Nombre Artículo	Código Familia	Nombre Familia
19621-2012	18/04/12	21/02/12	3-052	LUXOR CHUPA CHUPS , 1€	LUXOR CHUPA CHUPS	MAQUI	MAQUINAS
21301-2012	10/08/12	07/08/12	3-034	LUXOR , 1€	LUXOR	MAQUI	MAQUINAS
19177-2012	07/03/12	05/03/12	3-034	LUXOR, AZUL, 1€ (018/007)	LUXOR	MAQUI	MAQUINAS
20171-2012	31/05/12	25/05/12	3-034	LUXOR ALTA CRAZY, 1€	LUXOR	MAQUI	MAQUINAS
22005-2012	24/09/12	18/09/12	3-059	STREET PIN BALL (2 SALTAINAS/1€)	STREET PIN BALL	MAQUI	MAQUINAS
21773-2012	31/07/12	31/07/12	3-059	STREET PIN BALL, 1€	STREET PIN BALL	MAQUI	MAQUINAS
22048-2012	24/09/12	12/09/12	3-059	STREET PIN BALL	STREET PIN BALL	MAQUI	MAQUINAS
18693-2012	23/01/12	13/01/12	3-034	LUXOR ALTA + ANTIRROBO	LUXOR	MAQUI	MAQUINAS
20804-2012	13/07/12	10/04/12	3-034	LUXOR MENTOS , 1€	LUXOR	MAQUI	MAQUINAS
20804-2012	13/07/12	10/04/12	3-034	LUXOR ALTA, 1€	LUXOR	MAQUI	MAQUINAS
19917-2012	15/05/12	08/05/12	3-034	LUXOR CHUPA CHUPS 1+1€	LUXOR	MAQUI	MAQUINAS
19917-2012	15/05/12	08/05/12	3-046	MAQUINAS PRINGLES 1+0,50€	MAQUINAS PRINGLES	MAQUI	MAQUINAS
20228-2012	01/06/12	31/05/12	3-034	LUXOR	LUXOR	MAQUI	MAQUINAS
20805-2012	13/07/12	11/07/12	3-034	LUXOR ALTAS, MENTOS, 1€	LUXOR	MAQUI	MAQUINAS
20805-2012	13/07/12	11/07/12	3-034	LUXOR BAJAS, MENTOS, 1€	LUXOR	MAQUI	MAQUINAS
20805-2012	13/07/12	11/07/12	3-059	PIN-BALL	STREET PIN BALL	MAQUI	MAQUINAS
21304-2012	10/08/12	07/08/12	3-034	LUXOR BAJA MENTOS, 1€	LUXOR	MAQUI	MAQUINAS
21304-2012	10/08/12	07/08/12	3-034	LUXOR ALTA MENTOS, 1€	LUXOR	MAQUI	MAQUINAS
21304-2012	10/08/12	07/08/12	3-059	PIN-BALL , 1€	STREET PIN BALL	MAQUI	MAQUINAS

5.7. Detalle 1 de los datos en bruto volcados desde la base de datos.

Código Cliente	Nombre Cliente	Precio unidad	Descuento %	P.Unitario final	Unidades	Total línea	Coste línea
9905	GRUPO DE JO	240,00 €	0,00	240,00 €	2	480,00 €	232,00 €
3078	ALONSO LORTES	230,00 €	0,00	230,00 €	1	230,00 €	114,00 €
935	MONTAÑO VILL	230,00 €	0,00	230,00 €	1	230,00 €	114,00 €
9131	GONZALEZ MED	240,00 €	0,00	240,00 €	1	240,00 €	114,00 €
1340	RECTORIA S.L	150,00 €	0,00	150,00 €	1	150,00 €	110,80 €
2712	EXTREMADURA	185,00 €	0,00	185,00 €	5	925,00 €	554,00 €
2712	EXTREMADURA	140,00 €	0,00	140,00 €	5	700,00 €	554,00 €
948	SABATER MARTI	210,00 €	0,00	210,00 €	1	210,00 €	114,00 €
948	SABATER MARTI	200,00 €	0,00	200,00 €	5	1.000,00 €	570,00 €
948	SABATER MARTI	200,00 €	0,00	200,00 €	5	1.000,00 €	570,00 €
948	SABATER MARTI	210,00 €	0,00	210,00 €	10	2.100,00 €	1.140,00 €
948	SABATER MARTI	120,00 €	0,00	120,00 €	1	120,00 €	95,00 €
948	SABATER MARTI	200,00 €	0,00	200,00 €	4	800,00 €	456,00 €
948	SABATER MARTI	200,00 €	0,00	200,00 €	2	400,00 €	228,00 €
948	SABATER MARTI	200,00 €	0,00	200,00 €	2	400,00 €	228,00 €
948	SABATER MARTI	185,00 €	0,00	185,00 €	2	370,00 €	221,60 €
948	SABATER MARTI	200,00 €	0,00	200,00 €	2	400,00 €	228,00 €
948	SABATER MARTI	200,00 €	0,00	200,00 €	2	400,00 €	228,00 €
948	SABATER MARTI	185,00 €	0,00	185,00 €	25	4.625,00 €	2.770,00 €
1801	SABATER MARTI	200,00 €	0,00	200,00 €	1	200,00 €	114,00 €
1396	GARCIA GUERRA	200,00 €	0,00	200,00 €	1	200,00 €	114,00 €
1396	GARCIA GUERRA	200,00 €	0,00	200,00 €	1	200,00 €	114,00 €
1396	GARCIA GUERRA	200,00 €	0,00	200,00 €	1	200,00 €	114,00 €
2745	SUPPLEMENTAL S.C	225,00 €	0,00	225,00 €	1	225,00 €	110,80 €

5.8. Detalle 2 de los datos en bruto volcados desde la base de datos.

Cod.Provincia	Nombre provincia	Nombre zona	País	Divisa Art.
7	Baleares	Baleares	España	EUR
12	Castellón	Valencia	España	EUR
46	Valencia	Valencia	España	EUR
53		Resto del mundo	CHIPRE	EUR
7	Baleares	Baleares	España	EUR
18	Granada	Andalucía	España	EUR
7	Baleares	Baleares	España	EUR
30	Murcia	Murcia	España	EUR
23	Jaén	Andalucía	España	EUR
3	Alicante	Valencia	España	EUR
11	Cádiz	Andalucía	España	EUR
29	Málaga	Andalucía	España	EUR
41	Sevilla	Andalucía	España	EUR
41	Sevilla	Andalucía	España	EUR
38	Sta Cruz de Tenerife	Canarias	España	EUR
29	Málaga	Andalucía	España	EUR
41	Sevilla	Andalucía	España	EUR
13	Ciudad - Real	Castilla - La Mancha	España	EUR
41	Sevilla	Andalucía	España	EUR
23	Jaén	Andalucía	España	EUR
53		Resto del mundo	FRANCIA	EUR

Figura 5.9. Detalle 3 de los datos en bruto volcados desde la base de datos.

En este momento será el encargado de la gestión comercial el que maneje la información para llegar a conocer en detalle el estado exacto de la compañía y pueda tomar decisiones acordes con el fin de explotar los datos buenos, eliminar los productos que no están funcionando y promocionar los lugares en donde las ventas se encuentran por debajo del resto ubicaciones de la compañía.

5.3.2. Diseño de los informes para la gestión de los datos de ventas.

Partiendo de la base de datos exportada a Microsoft Excel se han diseñado una serie de informes que permitirán al responsable de la gestión comercial de la empresa tomar decisiones sobre los movimientos de la empresa tanto al corto plazo, como poder llevar una planificación a largo plazo, en el nivel estratégico de la empresa.



Para ello se los informes diseñados que la aplicación va a generar son los siguientes:

- **Informes sobre el estado actual de las ventas de la empresa:** Muestra el estado actual de las ventas de la empresa con respecto a los objetivos fijados.
- **Informes sobre la facturación de la compañía:** Muestra la facturación de la compañía, pudiendo discriminar tanto de forma mensual, por localizaciones (países, comunidades autónomas y provincias) así como por productos.
- **Informes sobre clientes:** Muestra la facturación por clientes, de modo que se puedan diferenciar a los mejores clientes de la empresa de los esporádicos.
- **Informes por categorías:** Muestra de forma categorizada la facturación de la compañía, para poder consultar las mejores zonas de ventas o los mejores productos.
- **Informes sobre el margen de ventas:** Muestra información sobre el margen sobre las ventas obtenidos por la empresa.
- **Informes de objetivos de ventas:** Muestra el cumplimiento de los objetivos de ventas con respecto a los fijados al comienzo del año.



5.4. Uso de la aplicación para la generación de informes.

Para el uso de la aplicación basta con abrir el archivo de Microsoft Excel que contiene la aplicación programada y solicitar los informes necesarios para cada momento, con los que se quieran tomar las distintas decisiones.

A continuación se detallarán los distintos informes que puede generar la aplicación con los que sistematizar la toma de decisiones.

5.4.1. Informe sobre el estado actual de las ventas de la empresa.

En primer informe con el que podemos contar es el correspondiente al estado actual de las ventas de la empresa, en este informe se muestra de forma visual, en que estado se encuentra el volumen de ventas de la empresa en el momento actual con respecto a los objetivos marcados en el presupuesto hecho a principio de año.

Se han fijado dos objetivos, uno para el volumen de ventas y otro para el beneficio. Automáticamente la aplicación crea un objetivo de beneficio basado en el margen sobre ventas. A no ser que se indique lo contrario, se aplicará un valor del 35% sobre las ventas, valor calculado como una media del margen sobre ventas de la empresa.

Por un lado se puede ver si en lo que va de año se están cumpliendo los objetivos fijados y si la empresa va bien o mal con respecto a las ventas que debería llevar, y el beneficio que debería quedar según el presupuesto hecho. Por otro lado también se puede ver si para el objetivo fijado en el mes, el volumen de ventas y el beneficio acumulados están por encima o por debajo de los objetivos marcados.

En las siguientes figuras veremos dos ejemplos de distintos meses de forma que se puedan apreciar como cambian los informes en caso de que vaya bien la empresa, o esté por debajo de objetivos.

Año: 2013	
Objetivo Beneficio	7.350,00 €
Beneficio Acumulado	10.746,00 €
Objetivo Volumen de Ventas	21.000,00 €
Vol. Ventas Acumulada	22.042,00 €
Mes: marzo	
Objetivo Beneficio mensual	5.250,00 €
Beneficio del mes	6.118,00 €
Objetivo ventas en el mes	15.000,00 €
Vol. Ventas del mes	12.730,00 €
<input type="button" value="Mostrar Estado"/>	

Figura 5.10. Informe sobre el estado actual de las ventas de la empresa. Mes favorable.

El informe muestra en verde los valores, en caso de que estén por encima de lo presupuestado y en rojo, en caso contrario. En el ejemplo podemos ver, como tanto en los valores acumulados para el año, la empresa se encuentra por encima de objetivo, mientras que en el mes actual, está por encima de objetivo en el beneficio, pero el volumen de ventas se encuentra por debajo del valor fijado.

Mediante este tipo de informes se puede apreciar que la empresa, en el mes, no está perdiendo dinero, porque se esté trabajando bien con los costes, pero no se están alcanzando los objetivos marcados para dicho mes, de forma que el

responsable de la gestión comercial deberá buscar porque no se están alcanzando dichos objetivos. Para ello, podrá hacer uso de la aplicación para generar otros informes que le permitan tomar las decisiones adecuadas.

Otro ejemplo de este tipo de informes, para otro mes distinto, puede enseñar como en este nuevo informe se muestran más valores en rojo que dan un aviso para que se opten por nuevas políticas comerciales u otras estrategias.

Año: 2013	
Objetivo Beneficio	9.100,00 €
Beneficio Acumulado	12.396,00 €
Objetivo Volumen de Ventas	26.000,00 €
Vol. Ventas Acumulada	25.292,00 €
Mes: abril	
Objetivo Beneficio mensual	1.750,00 €
Beneficio del mes	1.650,00 €
Objetivo ventas en el mes	5.000,00 €
Vol. Ventas del mes	3.250,00 €
Mostrar Estado	

Figura 5.11. Informe sobre el estado actual de la empresa. Datos no favorables.



5.4.2. Informes sobre la facturación de la compañía.

Los informes sobre facturación que se pueden generar son varios. Dependiendo del nivel de control que desee el responsable sobre la gestión comercial puede optar por los siguientes tipos de informes:

- **Informes globales de facturación:** Muestran de forma global la facturación total del tipo solicitado.
- **Informes resúmenes de facturación:** Muestran de forma resumida la información sobre el tipo seleccionado.
- **Informes detallados de facturación:** Muestran de forma detallada con todos los campos que puede ofrecer la base de datos, información sobre el tipo seleccionado.

NOTA: A falta de más datos sobre el estado de los cobros, se ha supuesto que una vez facturada la venta queda hecha y cobrada.

5.4.2.1. Informes globales de facturación.

El informe global de facturación es un informe interactivo que se puede usar para consultar la facturación en un determinado periodo, o en una ubicación determinada.

Gracias a este tipo de informes se puede saber como esta funcionando una determinada provincia en un mes determinado, dentro de su comunidad, y dentro del país, como se puede ver en la siguiente figura.

Facturación Por Mes	Abril	83.705,00 €	Calcular
Facturación Por Provincia	Badajoz	1.625,00 €	Calcular
Facturación Por Zona	Extremadura	3.250,00 €	Calcular
Facturación Por País	España	65.905,50 €	Calcular
Informe de Facturación			<input type="checkbox"/> Informe detallado

Figura 5.12. Informe global de facturación ligados los datos.

En el ejemplo se puede comprobar que para el mes de Abril, Badajoz representa una ventas de 1.625 € dentro de las 3.250 € en la comunidad.

Este tipo de informes pueden ser usados para consultas concretas de cualquiera de los tipos anteriores, sin necesidad de que los datos se ligen unos a otros. Para ello solo se ha de pulsar el botón de calcular que se encuentra a la derecha del valor que se desea calcular, de modo, que se mostrará el total facturado hasta la fecha, de lo facturado por la ubicación fijada, o bien, la facturación de un mes determinado.

En las siguientes figuras veremos los distintos valores que se pueden obtener dependiendo del valor solicitado.

Facturación Por Mes	Junio	8.450,00 €	Calcular
---------------------	-------	------------	----------

Figura 5.13. Informe global de facturación individual por Mes.

Facturación Por País	España	65.905,50 €	Calcular
----------------------	--------	-------------	----------

Figura 5.14. Informe global de facturación individual por País.

Facturación Por Zona	Castilla - La Mancha	6.670,00 €	Calcular
----------------------	----------------------	------------	----------

Figura 5.15. Informe global de facturación individual por Comunidad.

Facturación Por Provincia	Málaga	5.245,50 €	Calcular
---------------------------	--------	------------	----------

Figura 5.16. Informe global de facturación individual por Provincia.

5.4.2.2. Informes resúmenes anuales de facturación.

Otro tipo de informes que se pueden generar son los informes resúmenes anuales de facturación, mediante los cuales se puede obtener un informe en los cuales se presenta ordenado alfabéticamente la facturación total hasta la fecha de los siguientes campos: mes, país, comunidad autónoma, provincia o producto.

En este tipo de informes se puede consultar la facturación mes a mes, ver los costes incurridos en dicho mes y, por tanto, poder conocer tanto el beneficio que se ha obtenido, así como el margen sobre ventas que ha dejado.

Mes	Facturación	Coste	Margen s/ Ventas	Objetivo	% Objetivo
Enero	2.927,00 €	1.488,00 €	49,16%	1.000,00 €	293%
Febrero	6.385,00 €	3.196,00 €	49,95%	5.000,00 €	128%
Marzo	12.730,00 €	6.612,00 €	48,06%	15.000,00 €	85%
Abril	3.250,00 €	1.600,00 €	50,77%	5.000,00 €	65%
Mayo	16.190,00 €	8.913,00 €	44,95%	15.000,00 €	108%
Junio	8.450,00 €	4.535,00 €	46,33%	10.000,00 €	85%
Julio	10.825,00 €	5.828,80 €	46,15%	10.000,00 €	108%
Agosto	6.100,00 €	3.561,60 €	41,61%	5.000,00 €	122%
Septiembre	13.495,50 €	8.906,40 €	34,00%	15.000,00 €	90%
Octubre	0,00 €	0,00 €	0,00%	10.000,00 €	0%
Noviembre	0,00 €	0,00 €	0,00%	10.000,00 €	0%
Diciembre	0,00 €	0,00 €	0,00%	10.000,00 €	0%

Figura 5.17. Informe resumen de facturación por Mes.

En el caso de las ubicaciones o los productos, se pueden consultar el total facturado hasta la fecha de la consulta de la facturación y los costes incurridos, de esta forma se pueden ver en que ubicaciones se deben fomentar las políticas comerciales, o que productos no están funcionando con respecto a los esperado.

En las siguientes figuras se muestran los distintos informes que podemos obtener:

País	Facturación	Coste	Margen s/ Ventas	Objetivo	% Objetivo
ALEMANIA	297,00 €	116,00 €	60,94%	500,00 €	59%
CHIPRE	2.760,00 €	1.368,00 €	50,43%	2.500,00 €	110%
España	65.905,50 €	36.829,80 €	44,12%	91.000,00 €	72%
FRANCIA	1.540,00 €	838,80 €	45,53%	1.500,00 €	103%
GEORGIA	4.320,00 €	2.659,20 €	38,44%	2.500,00 €	173%
GRECIA	4.250,00 €	2.255,00 €	46,94%	10.000,00 €	43%
PORTUGAL	600,00 €	342,00 €	43,00%	2.500,00 €	24%
SUIZA	680,00 €	232,00 €	65,88%	500,00 €	136%

Figura 5.18. Informe resumen de facturación por País.

Zona	Facturación	Coste	Margen s/ Ventas	Objetivo	% Objetivo
Andalucía	14.630,50 €	9.087,60 €	37,89%	20.000,00 €	73%
Baleares	11.825,00 €	6.848,60 €	42,08%	12.500,00 €	95%
Canarias	3.200,00 €	1.583,20 €	50,53%	5.000,00 €	64%
Castilla - La Mancha	6.670,00 €	3.293,20 €	50,63%	5.000,00 €	133%
Castilla - León	2.185,00 €	1.022,80 €	53,19%	2.500,00 €	87%
Cataluña	200,00 €	114,00 €	43,00%	1.000,00 €	20%
Comunidad de Melilla	480,00 €	232,00 €	51,67%	2.500,00 €	19%
Extremadura	1.625,00 €	1.108,00 €	31,82%	5.000,00 €	33%
Madrid	185,00 €	110,80 €	40,11%	2.500,00 €	7,40%
Murcia	2.250,00 €	1.241,20 €	44,84%	5.000,00 €	45,00%
Principado de Asturias	620,00 €	338,80 €	45,35%	5.000,00 €	12,40%
Resto del mundo	14.447,00 €	7.811,00 €	45,93%	20.000,00 €	72,24%
Valencia	22.035,00 €	11.849,60 €	46,22%	25.000,00 €	88,14%

Figura 5.19. Informe resumen de facturación por Comunidad.

Provincia	Facturación	Coste	Margen s/ Ventas	Objetivo	% Objetivo
Alicante	710,00 €	346,00 €	51,27%	5.000,00 €	14%
Asturias	620,00 €	338,80 €	45,35%	5.000,00 €	12%
Badajoz	1.625,00 €	1.108,00 €	31,82%	5.000,00 €	33%
Baleares	11.825,00 €	6.848,60 €	42,08%	12.500,00 €	95%
Barcelona	200,00 €	114,00 €	43,00%	1.000,00 €	20%
Cádiz	3.430,00 €	2.336,40 €	31,88%	2.500,00 €	137%
Castellón	20.565,00 €	11.054,00 €	46,25%	15.000,00 €	137%
Ciudad - Real	5.770,00 €	2.850,00 €	50,61%	2.500,00 €	231%
Córdoba	530,00 €	342,00 €	35,47%	2.500,00 €	21%
Gran Canaria	900,00 €	443,20 €	50,76%	2.500,00 €	36%
Granada	2.275,00 €	1.124,00 €	50,59%	2.500,00 €	91%
Jaén	1.440,00 €	912,00 €	36,67%	2.500,00 €	58%
Madrid	185,00 €	110,80 €	40,11%	2.500,00 €	7%
Málaga	5.245,50 €	3.462,40 €	33,99%	5.000,00 €	105%
Melilla	480,00 €	232,00 €	51,67%	2.500,00 €	19%
Murcia	2.250,00 €	1.241,20 €	44,84%	5.000,00 €	45%
Palencia	265,00 €	110,80 €	58,19%	1.000,00 €	27%
Sevilla	1.710,00 €	910,80 €	46,74%	5.000,00 €	34%
Sta Cruz de Tenerife	2.300,00 €	1.140,00 €	50,43%	2.500,00 €	92%
Toledo	900,00 €	443,20 €	50,76%	2.500,00 €	36%
Valencia	760,00 €	449,60 €	40,84%	5.000,00 €	15%
Zamora	1.920,00 €	912,00 €	52,50%	1.500,00 €	128%

Figura 5.20. Informe resumen de facturación por Provincia.

Producto	Facturación	Coste	Margen s/ Ventas	Objetivo	% Objetivo
LUXOR	45.307,00 €	23.712,00 €	47,66%	40.000,00 €	113%
LUXOR CHUPA CHUPS	1.597,00 €	696,00 €	56,42%	10.000,00 €	16%
LUXOR CRAZY	8.495,00 €	4.408,00 €	48,11%	15.000,00 €	57%
LUXOR MENTOS	230,00 €	116,00 €	49,57%	5.000,00 €	5%
MAQUINA CONTAR MANUAL	240,00 €	158,00 €	34,17%	5.000,00 €	5%
MAQUINAS PRINGLES	1.320,00 €	1.045,00 €	20,83%	6.000,00 €	22%
STREET PIN BALL	22.363,50 €	13.960,80 €	37,57%	20.000,00 €	112%
SUPER NOVA 68m	800,00 €	545,00 €	31,88%	10.000,00 €	8%

Figura 5.21. Informe resumen de facturación por Producto.

Otro dato que muestran estos informes y que puede resultar muy interesante es el porcentaje de cumplimiento del objetivo fijado a principio de año, ya que proporciona una información muy valiosa que puede servir para tomar decisiones importantes, en todos los casos en los que es preocupante los datos obtenidos con respecto a los esperados.

En los ejemplos se puede apreciar, como para datos recogidos hasta octubre, hay localizaciones o productos que ya han alcanzado el objetivo del año, otros que se encuentran cercanos a alcanzarlo, y otros que muestran un progreso inferior al 50%. En estos se hace evidente que se deben centrar esfuerzos para mejorar los datos del año.

5.4.2.3. Informes detallados de facturación.

El último tipo de informe sobre facturación que se puede obtener es un informe detallado con todos los datos posibles. Este tipo de informes permite el conocer con precisión todos los posibles aspectos de una ubicación o de un periodo de tiempo determinado.

El uso de este tipo de informes va enfocado a que una vez determinado un problema, o querer potenciar una ubicación, sea posible conocer que tipos de

productos son vendidos en dicha ubicación, o cuales son los mejores clientes, de modo que se le puedan ofrecer promociones u otro tipo de políticas comerciales más específicas, e incluso personalizadas.

Para poder mostrar este tipo de informes, basta con seleccionar el concepto en el que se quiere profundizar y activar la casilla del informe detallado en los informes globales de facturación.

Para seleccionar cada valor aparece una lista desplegable que permite elegir el mes, la provincia, la comunidad o el país del que se quiera conocer la facturación.

Facturación Por Mes	Junio	8.450,00 €	Calcular
Facturación Por Provincia	Badajoz	1.625,00 €	Calcular
Facturación Por Zona	Castilla - León	2.185,00 €	<input checked="" type="checkbox"/> Informe detallado
Facturación Por País	Castilla - León	2.760,00 €	<input checked="" type="checkbox"/> Informe detallado
Consulta			<input checked="" type="checkbox"/> Informe detallado

- Andalucía
- Baleares
- Canarias
- Castilla - La Mancha
- Castilla - León
- Cataluña
- Comunidad de Melilla
- Extremadura
- Madrid

Figura 5.22. Detalle de lista desplegable en informes detallados de facturación.

Una vez marcada la casilla se avisará al usuario de la generación del informe detallado, así como se le pedirá que confirme la acción para el cálculo del informe completo.

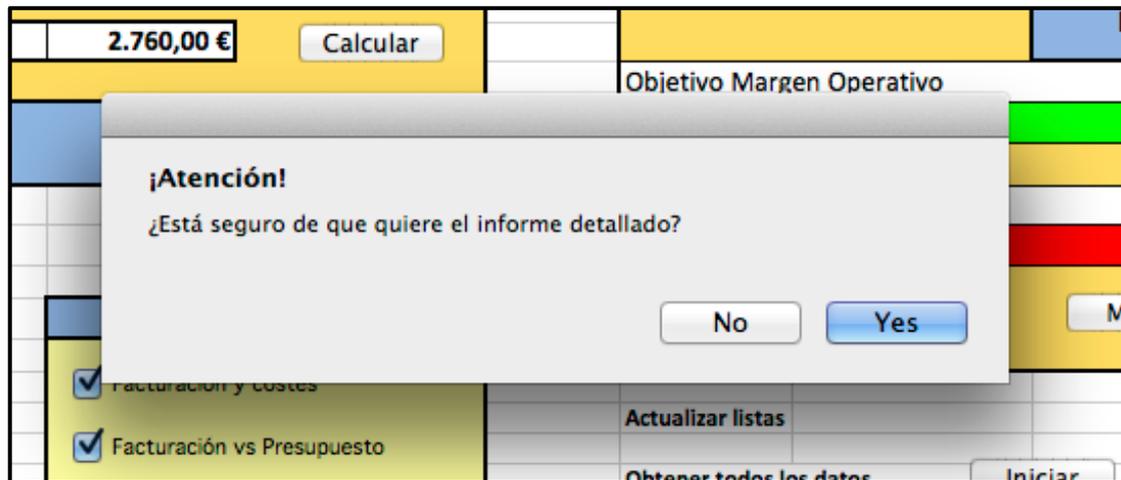


Figura 5.23. Aviso de generación de informe detallado de facturación.

En el caso de que el usuario no confirme la acción, la casilla quedará desmarcada y en lugar de generar el informe detallado se mostrará únicamente el informe de facturación global del valor fijado. Si el usuario confirma la acción, se procederá a la generación de un nuevo informe detallado con toda la información disponible.

Para ilustrar el funcionamiento de este tipo de informes en las siguientes figuras se mostrarán la apariencia de estos, de forma que se puede apreciar como es posible consultar la ubicación de los pedidos, así como la fechas de estos, que productos fueron vendidos, y quienes fueron los compradores.

De este modo el usuario podrá dirigir sus esfuerzos comerciales hacia un determinado producto, o un cliente concreto, de forma que sean más eficaces las políticas comerciales de la empresa.

Se usará como ejemplo un informe detallado de la facturación en España con el que se pueda apreciar distintas fechas de pedidos y distintas provincias dentro del mismo informe.

Código Alb	F.Albaran	F.Expedición	Cód.Art.	Nombre Art. Albar	Nombre Artículo	Código Familia	Nombre Familia
19154-2012	07/03/12	02/03/12	3-051	LUXOR CRAZY ,	LUXOR CRAZY	MAQUI	MAQUINAS
19396-2012	27/03/12	23/03/12	3-051	LUXOR CRAZY, 14	LUXOR CRAZY	MAQUI	MAQUINAS
19029-2012	22/02/12	20/02/12	3-051	LUXOR CRAZY + C	LUXOR CRAZY	MAQUI	MAQUINAS
18641-2012	18/01/12	04/01/12	3-050	LUXOR MENTOS	LUXOR MENTOS	MAQUI	MAQUINAS
19992-2012	17/05/12	18/05/12	3-051	LUXOR CRAZY , 1	LUXOR CRAZY	MAQUI	MAQUINAS
21802-2012	13/09/12	14/09/12	3-052	LUXOR CHUPA C	LUXOR CHUPA C	MAQUI	MAQUINAS
19621-2012	18/04/12	21/02/12	3-052	LUXOR CHUPA C	LUXOR CHUPA C	MAQUI	MAQUINAS
21154-2012	18/01/12	18/01/12	3-034	LUXOR BAJA OFE	LUXOR	MAQUI	MAQUINAS
19091-2012	27/02/12	24/02/12	3-034	LUXOR OFERTA S	LUXOR	MAQUI	MAQUINAS
19971-2012	17/05/12	14/05/12	3-034	LUXOR , 1€ OFER	LUXOR	MAQUI	MAQUINAS
20313-2012	11/06/12	12/06/12	3-034	LUXOR, OFERTA	LUXOR	MAQUI	MAQUINAS
20570-2012	29/06/12	25/06/12	3-034	LUXOR, OFERTA,	LUXOR	MAQUI	MAQUINAS
21876-2012	17/09/12	10/09/12	3-034	LUXOR OFERTA,	LUXOR	MAQUI	MAQUINAS
20376-2012	15/06/12	12/06/12	3-034	LUXOR OFERTA,	LUXOR	MAQUI	MAQUINAS
20267-2012	08/06/12	04/06/12	3-034	LUXOR OFERTA,	LUXOR	MAQUI	MAQUINAS
21514-2012	03/05/12	03/05/12	3-034	LUXOR OFERTA,	LUXOR	MAQUI	MAQUINAS
19315-2012	21/03/12	16/03/12	3-034	LUXOR OFERTA	LUXOR	MAQUI	MAQUINAS
20278-2012	08/06/12	04/06/12	3-034	LUXOR, OFERTA,	LUXOR	MAQUI	MAQUINAS
19748-2012	02/05/12	24/04/12	3-034	LUXOR OFERTA,	LUXOR	MAQUI	MAQUINAS
21521-2012	16/05/12	16/05/12	3-034	LUXOR OFERTA,	LUXOR	MAQUI	MAQUINAS

Figura 5.24. Informe detallado de facturación en España. Detalle (1)

Nombre Cliente	Precio unidad	Descuento %	P.Unitario final	Unidades	Total línea	Coste línea
CAPTELECTRO S.L.	220,00 €	0,00	220,00 €	15	3.300,00 €	1.740,00 €
CAPTELECTRO S.L.	220,00 €	0,00	220,00 €	20	4.400,00 €	2.320,00 €
CAPTELECTRO S.L.	250,00 €	10,00	225,00 €	1	225,00 €	116,00 €
CAUDENOR SANC	230,00 €	0,00	230,00 €	1	230,00 €	116,00 €
LADHA INTERNA	230,00 €	0,00	230,00 €	1	230,00 €	116,00 €
FERNANDEZ BIZ	240,00 €	0,00	240,00 €	2	480,00 €	232,00 €
DEBILDO TO JM	240,00 €	0,00	240,00 €	2	480,00 €	232,00 €
LOPEZ LINARES,	150,00 €	0,00	150,00 €	2	300,00 €	228,00 €
BENJARRUBIA I	150,00 €	0,00	150,00 €	2	300,00 €	228,00 €
AUTOMÁTICOS F	180,00 €	0,00	180,00 €	1	180,00 €	114,00 €
AUTOMÁTICOS F	180,00 €	0,00	180,00 €	1	180,00 €	114,00 €
AUTOMÁTICOS F	180,00 €	0,00	180,00 €	1	180,00 €	114,00 €
AUTOMÁTICOS F	180,00 €	0,00	180,00 €	2	360,00 €	228,00 €
FERNANDEZ JRM	180,00 €	0,00	180,00 €	1	180,00 €	114,00 €
GARCIA QUIROS,	180,00 €	0,00	180,00 €	1	180,00 €	114,00 €
LOPEZ LINARES,	180,00 €	0,00	180,00 €	2	360,00 €	228,00 €
WAG FOR BILL A	180,00 €	0,00	180,00 €	1	180,00 €	114,00 €
PLANES ALVARO	180,00 €	0,00	180,00 €	1	180,00 €	114,00 €
MAUEN VENDING	180,00 €	0,00	180,00 €	2	360,00 €	228,00 €
MAUEN VENDING	180,00 €	0,00	180,00 €	1	180,00 €	114,00 €

Figura 5.25. Informe detallado de facturación en España. Detalle (2)

Cod.Provincia	Nombre provincia	Nombre zona	País	Divisa Art.
12	Castellón	Valencia	España	EUR
12	Castellón	Valencia	España	EUR
12	Castellón	Valencia	España	EUR
41	Sevilla	Andalucía	España	EUR
29	Málaga	Andalucía	España	EUR
52	Melilla	Comunidad de N	España	EUR
3	Alicante	Valencia	España	EUR
30	Murcia	Murcia	España	EUR
14	Córdoba	Andalucía	España	EUR
23	Jaén	Andalucía	España	EUR
23	Jaén	Andalucía	España	EUR
23	Jaén	Andalucía	España	EUR
23	Jaén	Andalucía	España	EUR
29	Málaga	Andalucía	España	EUR
29	Málaga	Andalucía	España	EUR
30	Murcia	Murcia	España	EUR
29	Málaga	Andalucía	España	EUR
29	Málaga	Andalucía	España	EUR
23	Jaén	Andalucía	España	EUR
23	Jaén	Andalucía	España	EUR

Figura 5.26. Informe detallado de facturación en España. Detalle (3)

5.4.3. Informes sobre clientes.

Un tipo de informe muy útil son aquellos que proporciona información sobre los mejores clientes de la empresa. Esto es muy importante porque al poder conocer quienes son los mejores clientes de la compañía se pueden enfocar políticas comerciales de forma personalizada hacia estos clientes.



Figura 5.27. Aspecto del cuadro para la generación de informes de clientes.

Para ello se ha creado este tipo de informe donde se muestran datos detallados sobre la información más relevante para conocer a estos clientes. Se puede consultar tanto de forma anual, como mensual, y permitiendo, además, generar un informe resumido sobre la facturación de estos clientes, o por el contrario, uno detallado con toda la información sobre ellos, para así poder tener un trato totalmente personalizado.

El informe muestra en primer lugar aquellos clientes, que han facturado todos los meses en la empresa, y además representen una facturación anual un 100% superior a la media facturada por el resto de clientes.

En el siguiente gráfico se observa la facturación de los mejores clientes respecto a la facturación total de la compañía en un mes determinado. Es evidente la muestra de que cuatro clientes representan el 44% de las ventas del mes.

NOTA: Los nombres de los clientes han sido sustituidos por otros de ejemplo, por motivos de privacidad de datos.

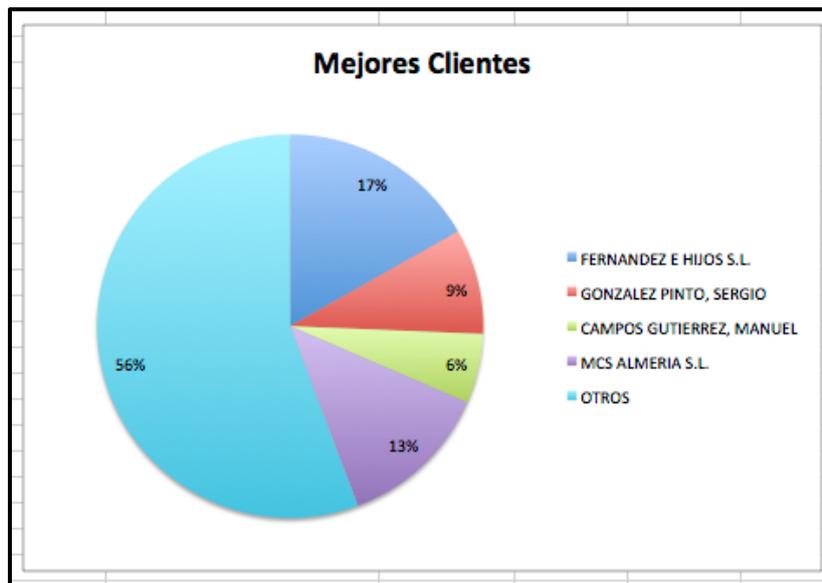


Figura 5.28. Gráfico sobre la facturación de los mejores clientes con respecto a la facturación total de la empresa en un mes determinado.

Al poder conocer con exactitud esta información permite que se atiendan a los mejores clientes ofreciéndoles descuentos o promociones, de modo que ellos se sientan importantes al ser compradores y queden fidelizados a la empresa.

Cod. Cliente	Nombre Cliente	Ubicación	Descuento %	Total Línea	Coste Línea	Margen s/ Ventas
948	FERNANDEZ E HIJOS S.L.	Madrid	0	21.100,00 €	11.410,00 €	46%
1434	GONZALEZ PINTO, SERGIO	Cádiz	0	11.150,00 €	6.570,00 €	41%
2712	CAMPOS GUTIERREZ, MANUEL	Badajoz	7,5	7.375,00 €	4.550,00 €	38%
1396	MCS ALMERIA S.L.	Almería	8,4	16.080,00 €	11.296,00 €	30%

Figura 5.29. Informe mensual sobre clientes generado para datos resumidos.

En el informe se puede apreciar la facturación total de estos, los costes en los que se han incurrido, de modo que se pueda saber el margen sobre ventas que ofrecen a la compañía, y si se le ha realizado cualquier tipo de descuento, mostrando el informe el descuento medio en cada caso.

Una vez que se pueda consultar como va la facturación de cada cliente se podrá saber si uno de los mejores clientes se encuentra por debajo de su media habitual de facturación, con lo que poder contactarlos y ejercer distintos tipos de acciones comerciales hacia ellos.

En la siguiente figura se muestra el informe detallado que se genera con respecto a los mejores clientes de la empresa en el mes de mayo.

F.Albaran	Nombre Artículo	Nombre Cliente	Total línea	Coste línea	Margen s/ Ventas	Provincia
23/05/12	LUXOR	CAMPOS GUTIERREZ, MANUEL	3.000,00 €	1.776,00 €	40,80%	Badajoz
15/05/12	LUXOR	CAMPOS GUTIERREZ, MANUEL	2.100,00 €	1.640,00 €	21,90%	Badajoz
10/05/12	LUXOR	CAMPOS GUTIERREZ, MANUEL	1.150,00 €	570,00 €	50,43%	Badajoz
30/05/12	STREET PIN BALL	CAMPOS GUTIERREZ, MANUEL	1.125,00 €	564,00 €	49,87%	Badajoz
15/05/12	LUXOR	FERNANDEZ E HIJOS S.L.	2.000,00 €	1.140,00 €	43,00%	Madrid
15/05/12	LUXOR	FERNANDEZ E HIJOS S.L.	2.000,00 €	1.140,00 €	43,00%	Madrid
15/05/12	LUXOR	FERNANDEZ E HIJOS S.L.	2.000,00 €	1.140,00 €	43,00%	Madrid
17/05/12	STREET PIN BALL	FERNANDEZ E HIJOS S.L.	1.680,00 €	1.010,00 €	39,88%	Madrid
30/05/12	STREET PIN BALL	FERNANDEZ E HIJOS S.L.	920,00 €	554,00 €	39,78%	Madrid
10/05/12	LUXOR	FERNANDEZ E HIJOS S.L.	1.100,00 €	670,00 €	39,09%	Madrid
03/05/12	LUXOR	FERNANDEZ E HIJOS S.L.	2.800,00 €	1.380,00 €	50,71%	Madrid
15/05/12	LUXOR	FERNANDEZ E HIJOS S.L.	200,00 €	114,00 €	43,00%	Madrid
17/05/12	LUXOR	FERNANDEZ E HIJOS S.L.	230,00 €	114,00 €	50,43%	Madrid
17/05/12	LUXOR	FERNANDEZ E HIJOS S.L.	1.800,00 €	870,00 €	51,67%	Madrid
31/05/12	LUXOR	FERNANDEZ E HIJOS S.L.	240,00 €	114,00 €	52,50%	Madrid
18/05/12	LUXOR	FERNANDEZ E HIJOS S.L.	3.400,00 €	1.580,00 €	53,53%	Madrid
15/05/12	LUXOR	FERNANDEZ E HIJOS S.L.	2.100,00 €	1.140,00 €	45,71%	Madrid
17/05/12	LUXOR CRAZY	FERNANDEZ E HIJOS S.L.	230,00 €	116,00 €	49,57%	Madrid
15/05/12	LUXOR	FERNANDEZ E HIJOS S.L.	200,00 €	114,00 €	43,00%	Madrid
15/05/12	LUXOR	FERNANDEZ E HIJOS S.L.	200,00 €	114,00 €	43,00%	Madrid
13/05/12	LUXOR	GONZALEZ PINTO, SERGIO	1.000,00 €	670,00 €	33,00%	Cádiz
13/05/12	LUXOR	GONZALEZ PINTO, SERGIO	1.000,00 €	670,00 €	33,00%	Cádiz
01/05/12	LUXOR	GONZALEZ PINTO, SERGIO	1.225,00 €	740,00 €	39,59%	Cádiz
13/05/12	LUXOR	GONZALEZ PINTO, SERGIO	1.675,00 €	965,00 €	42,39%	Cádiz
13/05/12	LUXOR	GONZALEZ PINTO, SERGIO	1.375,00 €	725,00 €	47,27%	Cádiz
10/05/12	LUXOR	GONZALEZ PINTO, SERGIO	1.475,00 €	925,00 €	37,29%	Cádiz
10/05/12	LUXOR	GONZALEZ PINTO, SERGIO	3.400,00 €	1.875,00 €	44,85%	Cádiz
24/05/12	STREET PIN BALL	MCS ALMERIA S.L.	700,00 €	425,00 €	39,29%	Almería
31/05/12	STREET PIN BALL	MCS ALMERIA S.L.	925,00 €	654,00 €	29,30%	Almería
13/05/12	STREET PIN BALL	MCS ALMERIA S.L.	370,00 €	280,00 €	24,32%	Almería
10/05/12	STREET PIN BALL	MCS ALMERIA S.L.	4.225,00 €	2.834,00 €	32,92%	Almería
15/05/12	MAQUINAS PRINGLES	MCS ALMERIA S.L.	120,00 €	95,00 €	20,83%	Almería
02/05/12	LUXOR	MCS ALMERIA S.L.	360,00 €	228,00 €	36,67%	Almería
16/05/12	LUXOR	MCS ALMERIA S.L.	260,00 €	175,00 €	32,69%	Almería
18/05/12	LUXOR	MCS ALMERIA S.L.	7.800,00 €	5.560,00 €	28,72%	Almería
15/05/12	MAQUINAS PRINGLES	MCS ALMERIA S.L.	120,00 €	95,00 €	20,83%	Almería
18/05/12	MAQUINAS PRINGLES	MCS ALMERIA S.L.	1.200,00 €	950,00 €	20,83%	Almería

Figura 5.30. Informe mensual sobre clientes con informe detallado.

Una vez que se ha determinado quienes son los mejores clientes gracias a estos informes se puede consultar que pedidos han realizado cada uno de ellos, en una fecha determinada, y poder tener información muy detallada sobre estos.

La recomendación sería que estos clientes pudiesen ser contactados directamente por un alto cargo de la compañía, de forma que pudiesen apreciar que son tratados con un cargo de distinción, y que sus necesidades son satisfechas de manera personal e individualizada.



Poder conseguir una alta fidelización de los clientes es un aspecto a realizar por cualquier empresa, y los mejores clientes son los primeros que han de ser fidelizados, para que no puedan ser tentados por la competencia con mejores precios, o servicios. Han de ser atendidos en las mejores condiciones, y tener unas prestaciones únicas para ellos.

5.4.4. Informes por categorías.

A principio del siglo XX, Wilfredo Pareto enunció el famoso principio del 80-20 basándose en el conocimiento empírico. Observó que la gente en su sociedad se dividía naturalmente entre los «pocos de mucho» y los «muchos de poco»; se establecían así dos grupos de proporciones 80-20 tales que el grupo minoritario, formado por un 20% de población, ostentaba el 80% de algo y el grupo mayoritario, formado por un 80% de población, el 20% de ese mismo algo. Este tipo de relación puede ser aplicada en los informes que se verán a continuación.

En los informes por categorías se pretende organizar la información de las ventas de forma que se pueda conocer rápida y visualmente en que sitios se está vendiendo más y en que sitios menos, a fin de llevar políticas comerciales en dichos lugares.

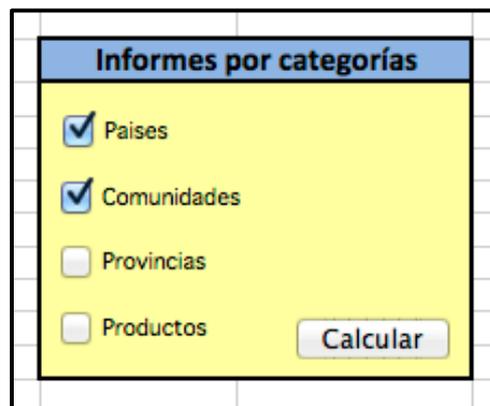


Figura 5.31. Generación de informes por categorías.

Mediante estos informes, se puede conocer cuáles son los mejores sitios de ventas y los peores, de tal forma que el informe muestra de forma ordenada los lugares por volumen de ventas, expresando el porcentaje de la facturación del lugar con respecto al total y quedando categorizados en tres grupos:

- **Categoría A:** Son todos aquellos productos o lugares que representen hasta el 80% de la facturación acumulada.
- **Categoría B:** Son los productos o lugares que representan del 80% al 95% de la facturación.
- **Categoría C:** Representa el ultimo 5%, del 95% al 100% de la facturación acumulada de los productos o lugares.

Este mismo informe se pueden generar, por país, comunidades autónomas, provincias, y también para productos, de forma que se pueda conocer que productos están funcionando bien y cuales no.

El aspecto que presentan este tipo de informe es el siguiente.

Producto	Facturación	Porcentaje	Acumulado	Núm. Cat.	Categoría
LUXOR	45.307,00 €	56,39%	56,39%	1	A
STREET PIN BALL	22.363,50 €	27,83%	84,22%	1	B
LUXOR CRAZY	8.495,00 €	10,57%	94,79%	2	B
LUXOR CHUPA CHUPS	1.597,00 €	1,99%	96,78%	1	C
MAQUINAS PRINGLES	1.320,00 €	1,64%	98,42%	2	C
SUPER NOVA 68m	800,00 €	1,00%	99,41%	3	C
MAQUINA CONTAR MANUAL	240,00 €	0,30%	99,71%	4	C
LUXOR MENTOS	230,00 €	0,29%	100,00%	5	C
	80.379,80 €				

Figura 5.32. Informe por categoría. (Productos)

Al aplicar el teorema de Pareto, se aprecia como un solo producto representa el 56% de la facturación total de la compañía, de modo que puede ser un indicativo de que si aparece algún problema en ese producto, una caída de las ventas puede suponer para la empresa un gran desplome en la facturación.

Al tener este tipo de informes la empresa podrá ver donde diversificar, o si se analiza este informe con ubicaciones se pueden observar en que lugares debería

centrar sus esfuerzos comerciales la compañía, y cuáles representan únicamente a compradores esporádicos, y no clientes fieles.

En la siguiente figura se muestra el ejemplo de un informe por categoría para el caso de países, en donde se ve como la concentración de ventas en un solo país puede dar un indicativo de la necesidad de ampliar la red comercial hacia otros países para no tener una dependencia tan grande hacia un solo lugar.

Pais	Facturación	Porcentaje	Acumulado	Núm. Cat.	Categoría
España	65.905,50 €	82,02%	82,02%	1	A
GEORGIA	4.320,00 €	5,38%	87,40%	1	B
GRECIA	4.250,00 €	5,29%	92,69%	2	B
CHIPRE	2.760,00 €	3,43%	96,12%	1	C
FRANCIA	1.540,00 €	1,92%	98,04%	2	C
SUIZA	680,00 €	0,85%	98,88%	3	C
PORTUGAL	600,00 €	0,75%	99,63%	4	C
ALEMANIA	297,00 €	0,37%	100,00%	5	C
	80.380,05 €				

Figura 5.33. Informe por categoría. (Países)

Aquí se puede apreciar como existen tres mercados claros y diferenciados, habiendo mucha diferencia entre el mercado principal, y el segundo. Esto puede ser indicativo para la creación de una red comercial en el país número dos, o la potenciación de este mediante la creación de una sede fija en dicho país.

Los informes por categorías muestran también la facturación global de cada categoría, y por cuántos países quedan representadas esa categoría, y asimismo se pueda apreciar el teorema de Pareto en forma de facturación.

Total Facturado en los 1 países de la categoría A	65.905,50 €
Total Facturado en los 2 países de la categoría B	8.570,00 €
Total Facturado en los 5 países de la categoría C	5.877,00 €

Figura 5.34. Resumen de la facturación global en un informe por categoría.
(Países)

Por último, en los informes por categorías, se muestra también representados los datos en forma de gráfico. Este tipo de representación son útiles para poder apreciar de forma visual en que estado se encuentran concentradas las ventas de la empresa y saber, como influyen los productos dentro del total de la facturación.

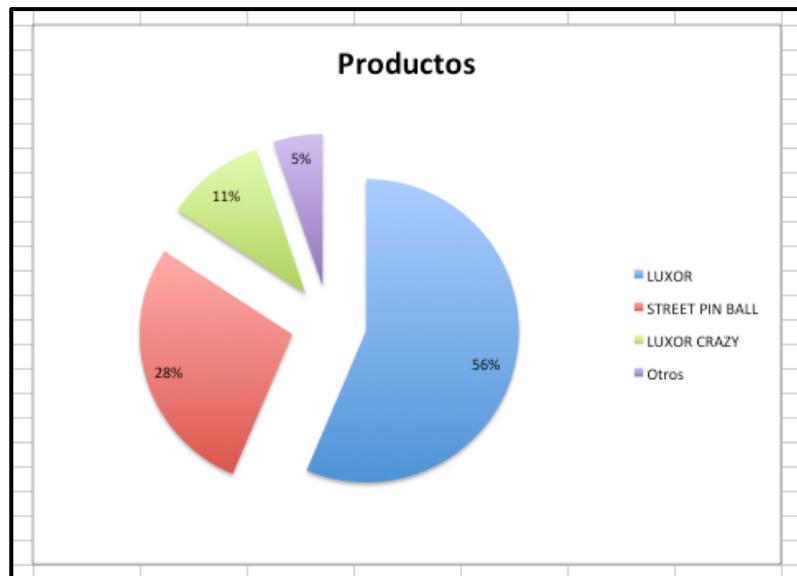


Figura 5.35. Gráfico de tarta para el caso de productos en un informe por categoría.

En las siguientes figuras se mostrarán informes para las distintas opciones que presenta la aplicación. Se puede apreciar que a mayor número de valores, el teorema de Pareto es más fiel a lo enunciado por el economista italiano.

Total Facturado en los 1 productos de la categoría A	45.307,00 €
Total Facturado en los 2 productos de la categoría B	30.858,50 €
Total Facturado en los 5 productos de la categoría C	4.187,00 €

Figura 5.36. Resumen de la facturación global en un informe por categoría (Productos).

Zona	Facturación	Porcentaje	Acumulado	Núm. Cat.	Categoría
Valencia	22.035,00 €	27,42%	27,42%	1	A
Andalucía	14.630,50 €	18,21%	45,63%	2	A
Resto del mundo	14.447,00 €	17,98%	63,61%	3	A
Baleares	11.825,00 €	14,72%	78,33%	4	A
Castilla - La Mancha	6.670,00 €	8,30%	86,63%	1	B
Canarias	3.200,00 €	3,98%	90,61%	2	B
Murcia	2.250,00 €	2,80%	93,41%	3	B
Castilla - León	2.185,00 €	2,72%	96,13%	1	C
Extremadura	1.625,00 €	2,02%	98,15%	2	C
Principado de Asturias	620,00 €	0,77%	98,92%	3	C
Comunidad de Melilla	480,00 €	0,60%	99,52%	4	C
Cataluña	200,00 €	0,25%	99,77%	5	C
Madrid	185,00 €	0,23%	100,00%	6	C
	80.401,28 €				

Figura 5.37. Informe por categoría. (Comunidades)

Total Facturado en las 4 comunidades de la categoría A	62.937,50 €
Total Facturado en los 3 comunidades de la categoría B	12.120,00 €
Total Facturado en los 6 comunidades de la categoría C	5.295,00 €

Figura 5.38. Resumen de la facturación global en un informe por categoría (Comunidades).

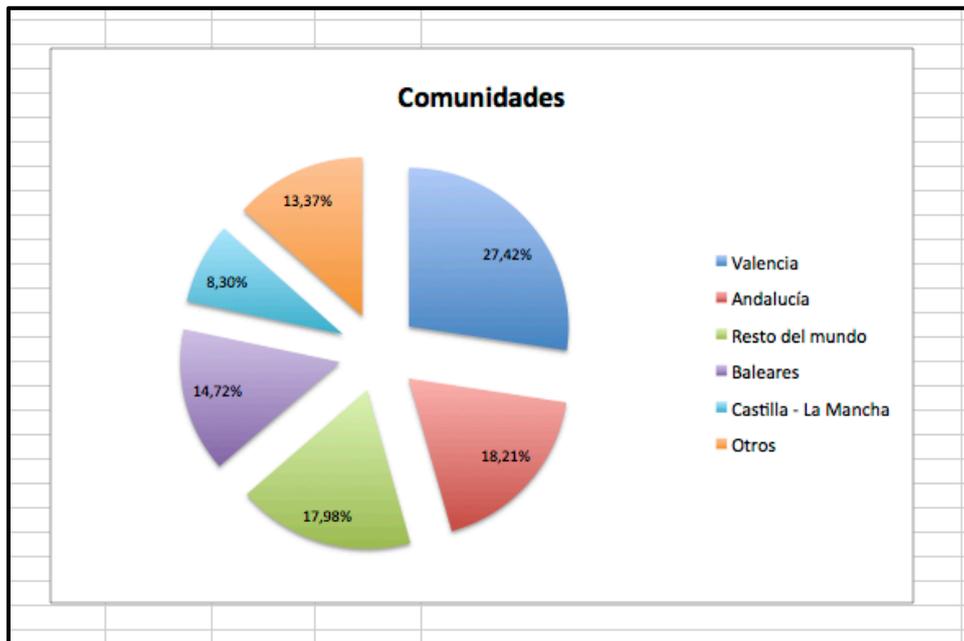


Figura 5.39. Gráfico de tarta para el caso de comunidades en un informe por categoría.

Provincia	Facturación	Porcentaje	Acumulado	Núm. Cat.	Categoría
Castellón	20.565,00 €	31,20%	31,20%	1	A
Baleares	11.825,00 €	17,94%	49,15%	2	A
Ciudad - Real	5.770,00 €	8,75%	57,90%	3	A
Málaga	5.245,50 €	7,96%	65,86%	4	A
Cádiz	3.430,00 €	5,20%	71,06%	5	A
Sta Cruz de Tenerife	2.300,00 €	3,49%	74,55%	6	A
Granada	2.275,00 €	3,45%	78,01%	7	A
Murcia	2.250,00 €	3,41%	81,42%	1	B
Zamora	1.920,00 €	2,91%	84,33%	2	B
Sevilla	1.710,00 €	2,59%	86,93%	3	B
Badajoz	1.625,00 €	2,47%	89,39%	4	B
Jaén	1.440,00 €	2,18%	91,58%	5	B
Gran Canaria	900,00 €	1,37%	92,94%	6	B
Toledo	900,00 €	1,37%	94,31%	7	B
Valencia	760,00 €	1,15%	95,46%	1	C
Alicante	710,00 €	1,08%	96,54%	2	C
Asturias	620,00 €	0,94%	97,48%	3	C
Córdoba	530,00 €	0,80%	98,28%	4	C
Melilla	480,00 €	0,73%	99,01%	5	C
Palencia	265,00 €	0,40%	99,42%	6	C
Barcelona	200,00 €	0,30%	99,72%	7	C
Madrid	185,00 €	0,28%	100,00%	8	C
	66.016,85 €				

Figura 5.40. Informe por categoría. (Provincias)

Total Facturado en las 7 provincias de la categoría A	51.410,50 €
Total Facturado en las 7 provincias de la categoría B	10.745,00 €
Total Facturado en las 8 provincias de la categoría C	3.750,00 €

Figura 5.41. Resumen de la facturación global en un informe por categoría (Provincias).

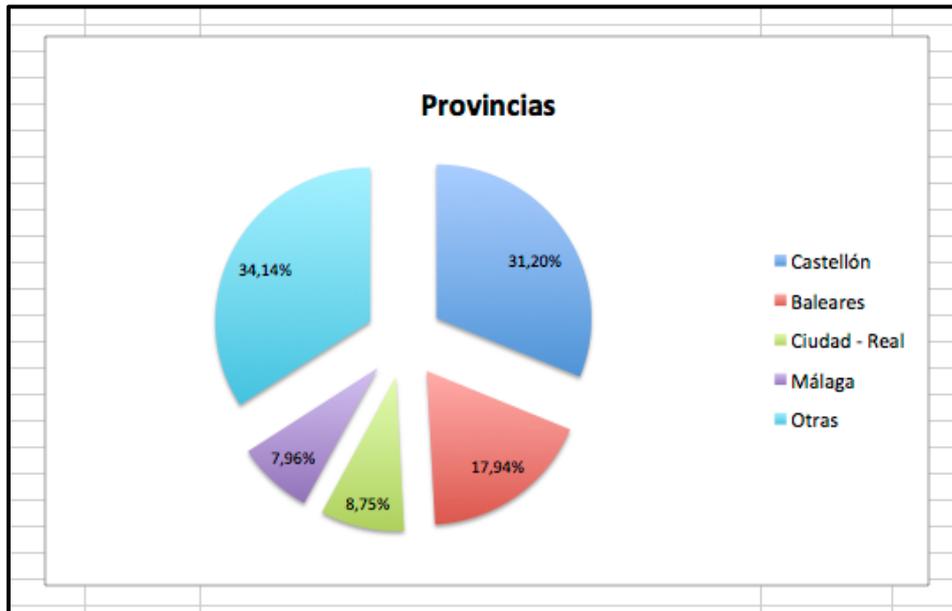


Figura 5.42. Gráfico para el caso de provincias en un informe por categoría.



5.4.5. Informe sobre el margen de ventas.

Cuando una empresa está funcionando uno de los aspectos más importantes que debe tener presente es si está ganando dinero, ya que incluso en el supuesto que la empresa tenga unos ingresos por encima del objetivo fijado, la empresa puede estar perdiendo dinero si los costes no los tiene controlados.

Durante todo el proyecto en distintos informes aparece calculado el margen sobre las ventas, ya que es un valor muy importante. Se ha optado por calcular el margen sobre la venta, ya que refleja fielmente el beneficio real de la transacción.

Al tener imputados en el coste de cada producto todos los costes, directos e indirectos posibles, desde impuestos, retenciones, gastos bancarios, repercusión de gastos generales, comisiones comerciales, kilometrajes e incluso portes y embalajes... se puede obtener un valor real sobre el beneficio.

Es por este motivo, por el que son útiles los informes sobre el margen de ventas, mediante este tipo de informes, se pueden consultar tanto la facturación mensual como los costes de forma resumida. De esta forma, se puede saber si la cifra obtenida para la empresa se encuentra en los valores esperados o por el contrario se deberán tomar decisiones que impliquen a los costes, o decisiones que afecten a las labores comerciales de la compañía.

En la siguiente figura, se verá como ejemplo el estado de la facturación hasta el mes de septiembre, con lo que se pueda consultar si los valores obtenidos son adecuados o no.

Mes	Facturación	Coste	Margen s/ Ventas
Enero	2.927,00 €	1.488,00 €	49,16%
Febrero	6.385,00 €	3.196,00 €	49,95%
Marzo	12.730,00 €	6.612,00 €	48,06%
Abril	3.250,00 €	1.600,00 €	50,77%
Mayo	16.190,00 €	8.913,00 €	44,95%
Junio	8.450,00 €	4.535,00 €	46,33%
Julio	10.825,00 €	5.828,80 €	46,15%
Agosto	6.100,00 €	3.561,60 €	41,61%
Septiembre	13.495,50 €	8.906,40 €	34,00%
Octubre	0,00 €	0,00 €	0,00%
Noviembre	0,00 €	0,00 €	0,00%
Diciembre	0,00 €	0,00 €	0,00%

Figura 5.43. Informe sobre el margen de ventas.

El informe muestra como la facturación ha ido aumentando y reduciéndose a lo largo de los meses, y donde en un principio parecería que el mes donde más dinero está ganando la empresa es septiembre, pues es el segundo mes con mayor facturación del año, podemos observar, que su margen está muy por debajo de los valores medios de la compañía para otros meses.

Este tipo de dato propiciará al gestor de la empresa a buscar otro tipo de informes con el fin de saber que está ocurriendo, si el motivo viene por que se están vendiendo muchos productos con baja rentabilidad, o es porque en ese mes se ha introducido algún coste importante en la empresa.

De igual forma, en los informes sobre el margen de ventas los datos son representados en forma gráfica, pues así, a golpe de vista se pueden observar todos los datos mensuales y ver si algún valor es disonante.

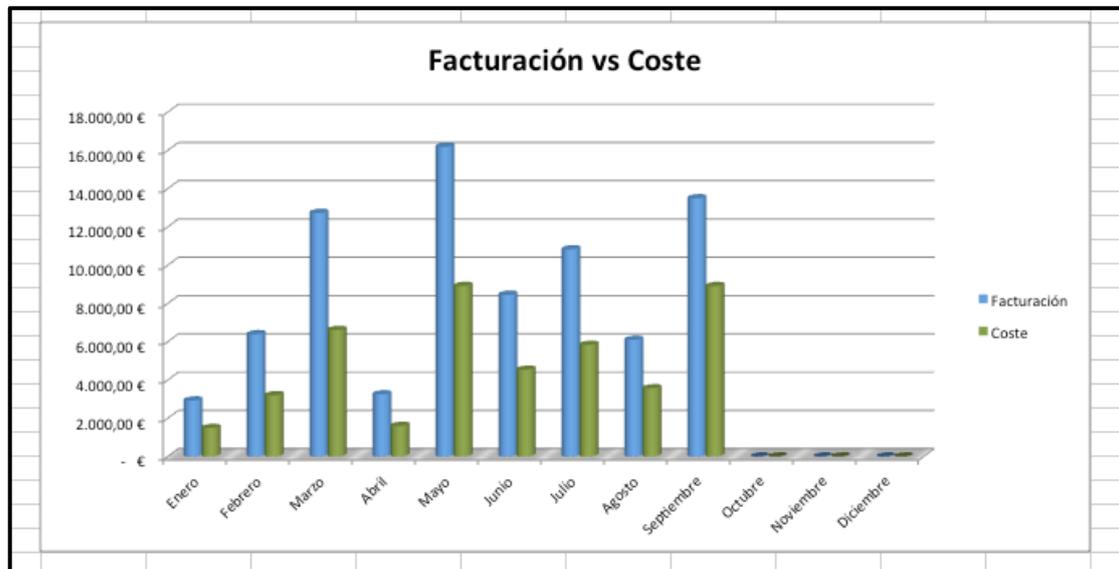


Figura 5.44. Gráfico del informe sobre el margen de ventas.

En la figura se aprecia como mayo fue un gran mes, pues siendo el mes con mayor facturación, además el margen sobre las ventas presenta un gran valor. En cambio para el caso de septiembre, a pesar de tener una gran cifra de facturación, los costes aparecen disparados con respecto a otros valores del año, con lo que el beneficio queda claramente reducido.

5.4.6. Informe de objetivo de ventas.

Toda empresa debe marcarse unos objetivos al comienzo de cada año, estos objetivos vendrán fijados por las propias experiencias pasadas y también por las expectativas futuras.

En pocas palabras, un objetivo de ventas es un cálculo aproximado de cuántos productos se venderán durante un determinado período basándose en suposiciones económicas y de marketing.

Para poder definir un objetivo de ventas, se deben tener en cuenta algunos puntos:

- Simple: debe ser entendible, sin ambigüedad
- Medible: de lo contrario no podremos evaluar el éxito
- Ambicioso: que suponga un reto (para buscar la motivación del equipo)
- Realista: concreto, operacional, realizable
- Programado: compromiso en el plazo (se debe especificar cuándo se debe cumplir)

Esta previsión resulta útil no sólo al equipo comercial, para poder tener un horizonte; o al responsable comercial, para poder controlar el desempeño de su equipo; sino también a toda la organización, porque a partir de estos objetivos de ventas, se podrán estimar los gastos de personal requerido (tanto la estructura de vendedores, como también el soporte administrativo necesario), además permitirá calcular el presupuesto requerido tanto para marketing como para logística, entre otros.

Es por tanto que los objetivos de ventas son el primer paso para poder contar con un presupuesto a nivel empresa.



Para llevar a cabo estos objetivos es fundamental identificar el porcentaje de incremento de ventas necesario para mantener los niveles de ventas a valores constantes, teniendo en cuenta el posible impacto de la inflación.

Una vez definido el objetivo de ventas de la empresa, se deberá trabajar en el mismo para crear apertura por áreas de ventas y por cuotas.

Las cuotas de ventas le proporcionan a la empresa algunos beneficios clave:

- Los vendedores están más motivados y mejor organizados, deben alcanzar un objetivo específico que constituya un reto. Las cuotas son una forma de medir y supervisar el rendimiento de las ventas.
- La administración puede identificar empleados fuertes. Los gerentes y los vendedores pueden recibir las recompensas y el reconocimiento apropiados, así como una acción correctiva, si se establecen objetivos específicos y mensurables.
- Los gerentes pueden controlar las actividades y el comportamiento de las ventas (la cantidad de llamadas de ventas realizadas, las visitas realizadas, la cantidad de presentaciones ofrecidas a los clientes, etc.) si los comparan con objetivos de ventas específicos.

Todos estos objetivos quedan reflejados en el informe de objetivos de ventas, en el cual la compañía fija unos objetivos y por tanto se toman decisiones adecuadas a los mismos.

Una vez fijado los objetivos de ventas por parte de la organización de la empresa, para poder generar los informes de objetivo de ventas es necesario, ingresar a principio de año estos valores estimados, con los que sea posible durante el resto del año consultar la evolución de los objetivos.

Mes	Obj Fact	Obj. Bº	Facturación	Coste	Bº	Obj. Fact. Acum	Obj. Bº Acum	Fact. Acum	Bº Acum
Enero	1.000,00 €	350,00 €	2.927,00 €	1.488,00 €	1.439,00 €	1.000,00 €	350,00 €	2.927,00 €	1.439,00 €
Febrero	5.000,00 €	1.750,00 €	6.385,00 €	3.196,00 €	3.189,00 €	6.000,00 €	2.100,00 €	9.312,00 €	4.628,00 €
Marzo	15.000,00 €	5.250,00 €	12.730,00 €	6.612,00 €	6.118,00 €	21.000,00 €	7.350,00 €	22.042,00 €	10.746,00 €
Abril	5.000,00 €	1.750,00 €	3.250,00 €	1.600,00 €	1.650,00 €	26.000,00 €	9.100,00 €	25.292,00 €	12.396,00 €
Mayo	15.000,00 €	5.250,00 €	16.190,00 €	8.913,00 €	7.277,00 €	41.000,00 €	14.350,00 €	41.482,00 €	19.673,00 €
Junio	10.000,00 €	3.500,00 €	8.450,00 €	4.535,00 €	3.915,00 €	51.000,00 €	17.850,00 €	49.932,00 €	23.588,00 €
Julio	10.000,00 €	3.500,00 €	10.825,00 €	5.828,80 €	4.996,20 €	61.000,00 €	21.350,00 €	60.757,00 €	28.584,20 €
Agosto	5.000,00 €	1.750,00 €	6.100,00 €	3.561,60 €	2.538,40 €	66.000,00 €	23.100,00 €	66.857,00 €	31.122,60 €
Septiembre	15.000,00 €	5.250,00 €	13.495,50 €	8.906,40 €	4.589,10 €	81.000,00 €	28.350,00 €	80.352,50 €	35.711,70 €
Octubre	10.000,00 €	3.500,00 €	- €	- €	- €	91.000,00 €	31.850,00 €	80.352,50 €	35.711,70 €
Noviembre	10.000,00 €	3.500,00 €	- €	- €	- €	96.000,00 €	33.600,00 €	80.352,50 €	35.711,70 €
Diciembre	10.000,00 €	3.500,00 €	- €	- €	- €	106.000,00 €	37.100,00 €	80.352,50 €	35.711,70 €

Figura 5.45. Informe de objetivo de ventas y beneficio mes a mes.

En la figura se muestran, como el objetivo de facturación debe quedar fijado al comienzo de cada año, una vez introducidos los valores, la aplicación calcula el valor del objetivo de beneficio, que puede ser ingresado también por el responsable, o en caso contrario, permitir que sea la aplicación la que lo calcule de forma automática usando para ello, el valor medio del margen sobre ventas del año anterior de la empresa, aplicándolo sobre el valor del objetivo de facturación fijado.

Son importantes también los datos que respectan a los valores acumulados de la compañía, pues de esta forma, se puede saber que aunque haya meses que se encuentren por debajo de los valores esperados de facturación, en el conjunto del año la empresa esta cumpliendo con lo marcado o no. Esto también puede servir para que si los datos de meses anteriores no son los esperados se tomen decisiones para lo que queda de año, de modo que se puedan acercarse a las cifras que se estimaron al comienzo del ejercicio.

Para poder profundizar más en los datos, el informe de presupuesto muestra otra serie de valores que ayudaran a la comprensión del estado de la compañía con respecto a los valores fijados para la misma.

Mes	% Cumplido Fact.	% Cumplido B ^º	% Cumpl. Fact. Vs Anual	% Cumpl. B ^º Vs Anual
Enero	293%	411%	293%	411%
Febrero	128%	182%	155%	220%
Marzo	85%	117%	105%	146%
Abril	65%	94%	97%	136%
Mayo	108%	139%	101%	137%
Junio	85%	112%	98%	132%
Julio	108%	143%	100%	134%
Agosto	122%	145%	101%	135%
Septiembre	90%	87%	99%	126%
Octubre	0%	0%	88%	112%
Noviembre	0%	0%	84%	106%
Diciembre	0%	0%	76%	96%

Figura 5.46. Informe de objetivo de ventas y beneficio mes a mes. (Detalle de cumplimiento de objetivos).

En la figura anterior se puede observar que dentro del informe de objetivos de ventas, existe un apartado destinado al cumplimiento de estos objetivos, de modo que a golpe de vista se pueda conocer si los objetivos están siendo alcanzados o en que medida se están quedando atrás. En rojo aparecen todos aquellos valores que se encuentren por debajo del valor fijado en objetivo.

Es conveniente señalar también el apartado referente al cumplimiento de los objetivos a nivel anual, ya que permite saber si aunque haya un mes que no haya estado dentro de los valores esperados, otros mejores lo compensen.

Es interesante destacar los últimos tres meses del año (que en el ejemplo aún no se han realizado y por tanto no hay datos de ventas) en los que el año ha sido tan bueno a nivel beneficio, que incluso sin vender nada más en los meses que quedan, el objetivo de beneficio está prácticamente alcanzado.

En caso que los datos no sean como los esperados, se puede hacer uso de otros apartados de la aplicación para generar otros tipos de informes como los anteriormente explicados para averiguar la causa real de los datos negativos.

Otra forma más rápida de visualización de este tipo de informes es mediante el gráfico que adjunta el mismo, mediante el cual, se puedan señalar los meses que están por encima del objetivo, y los meses que por diversas razones se han mantenido por debajo de las estimaciones iniciales.

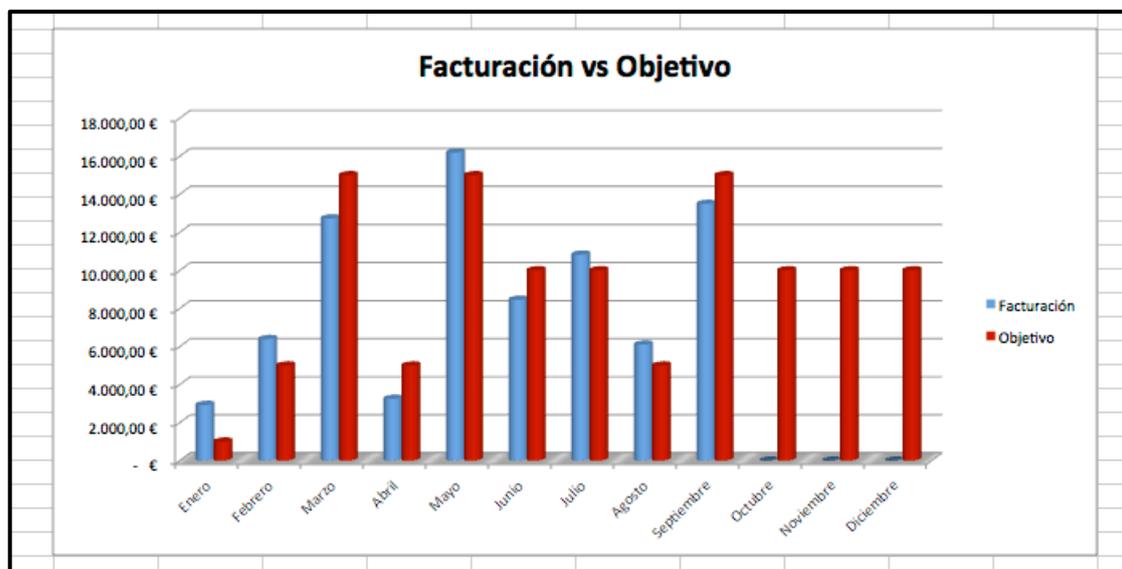


Figura 5.47. Gráfico en informe de objetivo de ventas.

Capítulo

6

Capítulo 6. Conclusiones.

6.1. Objetivos.

Es este capítulo se recogen las conclusiones obtenidas durante la realización del proyecto, así como la medida en qué se han satisfecho los objetivos tanto personales como del propio proyecto.

6.2. Satisfacción de los objetivos del proyecto.

Al comienzo de este documento se recogían los diferentes objetivos que se trataban de conseguir con la realización de este proyecto. Una vez finalizado el proyecto se puede decir que los objetivos que se marcaron se han cumplido satisfactoriamente.

En primer lugar, se ha estudiado de forma teórica el uso de la gestión por procesos en la empresa y como puede ésta mejorar el modelo de gestión tradicional. A continuación se profundizó en el proceso concreto de la “Gestión Comercial” y los aspectos que involucraba, entendiéndose como proceso que abarca desde el Plan de Marketing al Plan Comercial, entendiendo ambos y viendo como se coordinan entre ellos para poder optimizar la gestión comercial de la compañía.

Una vez, se desarrolló de forma individual el proceso de la gestión comercial y se comparó con el modelo teórico, se pudieron observar las desviaciones entre ambos y destacar los posibles puntos de mejora.

Detectados estos puntos de mejora, se realizó una aplicación para la generación de informes comerciales que permite mejorar el proceso de la gestión comercial en la empresa, tal como se ha podido ver a lo largo de esta memoria.

6.3. Satisfacción de los objetivos personales.

La realización de este proyecto me ha permitido alcanzar y satisfacer mis objetivos personales.

En primer lugar destacar que en todos los sentidos la experiencia ha resultado muy positiva, no sólo por los conocimientos adquiridos si no también por lo que este trabajo ha supuesto a nivel personal y profesional.

El desarrollo de este Proyecto Fin de Carrera, realizado en un entorno de trabajo real, me ha permitido conocer, en primera persona, los métodos y técnicas empleados en la organización y control de un proceso en el mundo laboral.

El hecho de haber estado seis meses realizando un trabajo, que luego me ha permitido desarrollar este proyecto, en una empresa me ha obligado a aprender a desenvolverme en un ambiente empresarial y a trabajar en equipo, gracias a mi participación en los distintos grupos de trabajo.

Por último, el haber desarrollado mi proyecto con el departamento de organización me ha permitido completar mi formación académica pudiendo aprender más sobre un área hacia el que no iban enfocados mis estudios, pues he cursado la especialidad de electricidad.

Gracias a este proyecto he podido profundizar en los conocimientos adquiridos durante mi carrera, especialmente en aquellos relacionados con las asignaturas cursadas pertenecientes a la especialidad de organización industrial.

Capítulo

7

Capítulo 7. Bibliografía.

- IAT “Guía para una gestión basada en procesos”, 2003
- José Antonio Pérez Fernández de Velasco. “Gestión por procesos” ESIC Editorial. Enero 2009.
- Kenneth Craig Laudon & Jane Price Laudon “Management Information Systems: Managing the Digital Firm” Prentice Hall. 2002.
- VBA Excel 2007. Ediciones ENI. 2007
- “Informe Anual 2012 PVA (Proveedores de Vending Asociados)” Madrid, 2013.

Páginas webs.

- Gestión Comercial.
<http://www.organizacionempresas.es/gestion-comercial>
<http://iso9001calidad.com/ficha-proceso-gestion-comercial-1217.html>
<http://www.ddw.com.ar/archivo/13-la-planificacion>
- Historia Vending.
http://ibytes.es/blog_historia_del_vending_maquinas_expendedoras.html
<http://www.wikipedia.com/>
- Datos vending.
<http://www.proveedoresvending.org/>
<http://www.hostelvending.com/>