

Universidad del Valle de Guatemala

Facultad de Ingeniería



“Propuesta de rediseño en los procesos de venta y seguimiento de clientes en la empresa Comett, S. A. de Guatemala”

Trabajo de Graduación presentado por:

Allan Renato Rosales Palacios

para optar al grado de Licenciado en Ingeniería Industrial

Guatemala

2013

“Propuesta de rediseño en los procesos de venta y seguimiento de clientes en la empresa Comett, S. A. de Guatemala”

Universidad del Valle de Guatemala

Facultad de Ingeniería

“Propuesta de rediseño en los procesos de venta y seguimiento de clientes en la empresa Comett, S. A. de Guatemala”

Trabajo de Graduación presentado por:


Allan Renato Rosales Palacios

para optar al grado de Licenciado en Ingeniería Industrial

Guatemala

2013


Vo. Bo.:

(f) 
(Ing. Juan José Lira)

Tribunal Examinador:

(f) 
(Ing. César Silva)

(f) 
(Lic. Raúl Dacaret)

(f) 
(Ing. Juan José Lira)

Fecha de aprobación: Guatemala, 14 de Junio de 2013

PREFACIO

Un proceso es el conjunto de actividades o eventos que se realizan bajo ciertos requisitos o circunstancias con un fin determinado. Dentro de una empresa, todo proceso puede ser mejorado y medido con el fin de que cumpla mejor su propósito o función. Esta mejora debe ser específica para cada empresa y departamento de la misma ya que los procesos se encuentran en constante cambio, dependiendo del rol de la empresa y su relación con el mercado.

En Guatemala, los procesos de venta forman parte de todas las empresas, independiente de sus servicios o productos. Estos son tan importantes, como el departamento de producción de la empresa, con el cual se debe mantener una constante y directa comunicación, ya que del mismo dependen las ventas y, a largo plazo, la existencia de una empresa lucrativa y sostenible. Por lo mismo, se deben realizar los procesos que involucran a esta área, con los menores costos y mayores ganancias, brindando un producto o servicio constante, para ser considerados eficientes. Como diría Steve Jobs: “Sé un punto de referencia de la calidad. Algunas personas no están acostumbrados a un ambiente donde se espera la excelencia.”

De esto nace la necesidad de realizar un estándar de la empresa Comett, S. A., ubicada en 4ª. Avenida 13-45 zona 9 y de realizar una propuesta de mejora, para sus procesos de ventas.

Se agradece la valiosa colaboración de todos los trabajadores, quienes apoyaron este estudio con su tiempo, experiencias e información. Asimismo agradezco a la Gerente General: “Silvia Gracia, gracias por su incondicional apoyo. Desde la autorización para realizar la investigación en la empresa a su cargo, hasta la facilidad de brindar y obtener información”.

ÍNDICE

PREFACIO	vi
ÍNDICE	vii
LISTA DE ILUSTRACIONES	x
LISTA DE CUADROS	x
LISTA DE GRÁFICOS	x
RESUMEN.....	xiv
I. GENERALIDADES	1
A. Introducción	1
B. Justificación	2
C. Objetivos	2
1. General	2
2. Específicos	2
3. Metodología.....	3
II. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	4
A. Descripción general de la empresa	4
B. Declaraciones de la empresa	4
1. Misión.....	4
2. Visión.....	4
3. Valores.....	4
C. Estructura organizacional	5
D. Productos	9
E. Servicios	11
F. Participación de Mercado de Comett, S. A.	11
G. Análisis de evaluación de clientes y de empleados de Comett, S. A.	13
III. DETERMINACIÓN DE LA CLASIFICACIÓN DE CLIENTES ABC.....	24
A. Criterio de pareto para el aspecto de monto de ventas.....	24
B. Análisis de monto de ventas de clientes por año	24
C. Comportamiento de pago.....	26

D.	Análisis de comportamiento de clientes pertenecientes a la clasificación A	26
E.	Fidelidad.....	27
IV.	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES DE LA EMPRESA	28
A.	Proceso de venta para cliente nuevo	28
B.	Proceso de venta para cliente regular	29
C.	Proceso de venta para cliente para recuperar	29
D.	Proceso de desarrollo y entrega de una cotización	30
E.	Negociación y formas de pago	31
F.	Distribución del producto terminado	31
G.	Proceso de comparativo de calidad.....	32
H.	Servicio post venta.....	32
V.	PROPUESTA DE MEJORA Y ESTANDARIZACIÓN EN LOS PROCESOS DE VENTA DE LA EMPRESA PARA DEFINIR LOS NIVELES DE SERVICIO POR TIPO DE CLIENTE	34
A.	Proceso de venta mejorado para cliente nuevo	34
1.	Proceso de plan de llamadas diarias.....	35
2.	Proceso comparativo de calidad	35
B.	Proceso de venta mejorado para cliente regular	37
1.	Proceso de niveles de servicio según clasificación de cliente (ABC)	38
2.	Proceso de registro de ventas y estado actual cliente	39
C.	Proceso de venta mejorado para cliente para recuperar.....	40
D.	Proceso mejorado de desarrollo y entrega de una cotización.....	41
E.	Proceso mejorado de negociación y formas de pago	42
F.	Proceso mejorado de la distribución del producto terminado.....	43
G.	Estrategia de mercadeo.....	44
1.	Proceso programa cliente VIP	44
2.	Proceso oferta del mes.....	45
H.	Proceso de cobro	46
I.	Proceso de servicio post venta para cliente nuevo	46
J.	Proceso de servicio post venta para cliente regular	47
VI.	ANÁLISIS FINANCIERO DE LAS MEJORAS PROPUESTAS	48
A.	Términos de contratación y política salarial	49

B.	Contratación de un vendedor adicional, para que sean tres vendedores, sin contratar un Gerente de Ventas	49
C.	Situación actual de dos vendedores más la contratación de un Gerente de Ventas	50
D.	Contratación de un vendedor adicional para un total de tres vendedores y la contratación de un Gerente de Ventas.....	51
E.	Mejor decisión por comparación de escenarios.....	62
F.	Disminución de precio del producto terminado en el proceso de oferta del mes.	62
VII.	INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO PARA PROCESOS DE VENTA MEJORADOS	66
VIII.	IMPLEMETANCÓN PARCIAL DE MEJORA DE PROCESOS	67
A.	Impacto de la implementación parcial	67
IX.	CONCLUSIONES.....	71
X.	RECOMENDACIONES	72
XI.	BIBLIOGRAFÍA.....	73
XII.	ANEXOS	74

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Planos de Comett, S. A. con diagrama de recorrido de materia prima.....	6
--	---

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1: Productos de Comett, S. A.	9
Cuadro 2: Criterio de clasificación ABC de clientes.....	24
Cuadro 3: Tiempos para cada cliente en la distribución de producto terminado	32
Cuadro 4: Estados del cliente en proceso de ventas.....	39
Cuadro 5: Salarios y cantidad de empleados por puesto en Comett, S. A.	49
Cuadro 6: Conceptos y sus variaciones para el análisis de CVU (Costo Volumen Utilidad)	63
Cuadro 7: Costos fijos para estado de resultados proyectados	136
Cuadro 8: Costos variables para estado de resultados proyectados	136
Cuadro 9: Gastos fijos para estado de resultados proyectados	137
Cuadro 10: Gastos variables para estado de resultados proyectados	137

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Organigrama de la empresa	5
Gráfico 2: Participación de Mercado de Comett, S. A.	12
Gráfico 3: Localización del vendedor con facilidad.....	13
Gráfico 4: Visita frecuente del vendedor al cliente	14
Gráfico 5: Conocimiento del producto por parte del vendedor	15
Gráfico 6: Solución de problemas, inquietudes y necesidades	15
Gráfico 7: Calidad de atención al cliente por parte del vendedor	16
Gráfico 8: Tiempo de entrega de cotización	17
Gráfico 9: Recepción de producto en el tiempo de respuesta ofrecido	17
Gráfico 10: Calidad y presentación del producto terminado	18
Gráfico 11: Atención del personal que entrega el producto terminado.....	19
Gráfico 12: Interés en capacitación de aplicación del producto terminado.....	19
Gráfico 13: Pareto de cliente para año 2011	25
Gráfico 14: Pareto de cliente para año 2012	25
Gráfico 15: Comportamiento anual de cliente Abby, S. A.....	27
Gráfico 16: Proceso de venta para cliente nuevo	28
Gráfico 17: Proceso de venta para cliente regular.....	29
Gráfico 18: Proceso de venta para cliente para recuperar	29

Gráfico 19: Proceso de desarrollo y entrega de una cotización	30
Gráfico 20: Proceso de negociación y formas de pago	31
Gráfico 21: Proceso de distribución del producto terminado	31
Gráfico 22: Proceso comparativo de calidad	32
Gráfico 23: Proceso de venta mejorado para cliente nuevo	34
Gráfico 24: Proceso de plan de llamadas diarias	35
Gráfico 25: Proceso comparativo de calidad	35
Gráfico 26: Proceso de venta mejorado para cliente regular.....	37
Gráfico 27: Proceso de niveles de servicio clasificación de cliente (ABC)	38
Gráfico 28: Proceso de registro de ventas y estado actual cliente	39
Gráfico 29: Proceso de venta mejorado para cliente para recuperar	40
Gráfico 30: Proceso mejorado de desarrollo y entrega de una cotización.....	41
Gráfico 31: Proceso mejorado de negociación y formas de pago	42
Gráfico 32: Proceso mejorado de la distribución del producto terminado.....	43
Gráfico 33: Proceso programa cliente VIP	44
Gráfico 34: Proceso oferta del mes	45
Gráfico 35: Proceso de cobro	46
Gráfico 36: Proceso de servicio post venta para cliente nuevo	46
Gráfico 37: Proceso de servicio post venta para cliente regular.....	47
Gráfico 38: Ventas neta por escenarios para proyección 2013	52
Gráfico 39: Utilidad neta por escenarios para proyección 2013	53
Gráfico 40: Ventas neta por escenarios para proyección 2014	54
Gráfico 41: Utilidad neta por escenarios para proyección 2014	55
Gráfico 42: Ventas netas por escenarios para proyección 2015	56
Gráfico 43: Utilidad neta por escenarios para proyección 2015	57
Gráfico 44: Ventas netas por escenarios para proyección 2016	58
Gráfico 45: Utilidad neta por escenarios para proyección 2016	59
Gráfico 46: Ventas neta por escenarios para proyección 2017	60
Gráfico 47: Utilidad neta por escenarios para proyección 2017	61
Gráfico 48: Utilidad de productos con variaciones de -5% de ventas y 0% de costo fijo.....	64
Gráfico 49: Punto de equilibrio para productos con variación de 0% de costo fijo	65
Gráfico 50: Diagrama de Gantt de las fechas de implementación de las mejoras de procesos	67
Gráfico 51: Comportamiento de ventas totales por año	68
Gráfico 52: Comportamiento de ventas anual	69
Gráfico 53: Comportamiento de ventas para el año 2011 y 2012	70
Gráfico 54: Pareto de cliente para año 2000	90
Gráfico 55: Pareto de cliente para año 2001	91
Gráfico 56: Pareto de cliente para año 2002	92

Gráfico 57: Pareto de cliente para año 2003	92
Gráfico 58: Pareto de cliente para año 2004	93
Gráfico 59: Pareto de cliente para año 2005	93
Gráfico 60: Pareto de cliente para año 2006	94
Gráfico 61: Pareto de cliente para año 2007	95
Gráfico 62: Pareto de cliente para año 2008	96
Gráfico 63: Pareto de cliente para año 2009	97
Gráfico 64: Pareto de cliente para año 2010	98
Gráfico 65: Comportamiento anual de cliente Abraham Catalan.....	99
Gráfico 66: Comportamiento anual de cliente Advertisingandd Promotion, S. A.	100
Gráfico 67: Comportamiento anual de cliente Aerogases, S. A.....	101
Gráfico 68: Comportamiento anual de cliente Alcatextil, S. A.	102
Gráfico 69: Comportamiento anual de cliente Alfredo Herbuguer J.R. y CIA. S' De R.Ltda.	103
Gráfico 70: Comportamiento anual de cliente Alliance One Tabaco Guatemala, S. A.	104
Gráfico 71: Comportamiento anual de cliente Alma Guate.....	105
Gráfico 72: Comportamiento anual de cliente Arion de Centroamérica, S. A.	106
Gráfico 73: Comportamiento anual de cliente Artesanías Blando	107
Gráfico 74: Comportamiento anual de cliente Artesanías El Arte Milpas Altas	108
Gráfico 75: Comportamiento anual de cliente Asesoría Técnica en Aduanas	109
Gráfico 76: Comportamiento anual de cliente Atel Communications, S. A.	110
Gráfico 77: Comportamiento anual de cliente CODESA	111
Gráfico 78: Comportamiento anual de cliente COMPLAST, S. A.	112
Gráfico 79: Comportamiento anual de cliente Cove Cargo Guatemala, S. A.	113
Gráfico 80: Comportamiento anual de cliente Huevo Ambiente	114
Gráfico 81: Comportamiento anual de cliente Nestlé Guatemala, S. A.	115
Gráfico 82: Comportamiento anual de cliente Novex, S. A.....	116
Gráfico 83: Comportamiento anual de cliente Pallares Internacional	117
Gráfico 84: Comportamiento anual de cliente Plastilene	118
Gráfico 85: Comportamiento anual de cliente Proyecto Turísticos Maya, S. A.	119
Gráfico 86: Comportamiento anual de cliente S. A.S.G/Fundación Antropológica de Guatemala.....	120
Gráfico 87: Comportamiento anual de cliente Súper Pan.....	121
Gráfico 88: Utilidad con variaciones de -5% de venta y -5% de costo fijo.....	127
Gráfico 89: Utilidad con variaciones de: -5% de venta y -3% de costo fijo	127
Gráfico 90: Utilidad con variaciones de: -5% de venta y 3% de costo fijo	128
Gráfico 91: Utilidad con variaciones de: -5% de venta y 5% de costo fijo	128
Gráfico 92: Utilidad con variaciones de: 0% de ventas y -5% de costo fijo	129
Gráfico 93: Utilidad con variaciones de: 0% de ventas y -3% de costo fijo	129
Gráfico 94: Utilidad con variaciones de: 0% de ventas y 0% de costo fijo.....	130

Gráfico 95: Utilidad con variaciones de: 0% de ventas y 3% de costo fijo.....	130
Gráfico 96: Utilidad con variaciones de: 0% de ventas y 5% de costo fijo.....	131
Gráfico 97: Utilidad con variaciones de: 5% de ventas y -5% de costo fijo	131
Gráfico 98: Utilidad con variaciones de: 5% de ventas y -3% de costo fijo	132
Gráfico 99: Utilidad con variaciones de: 5% de ventas y 3% de costo fijo.....	132
Gráfico 100: Utilidad con variaciones de: 5% de ventas y 5% de costo fijo.....	133
Gráfico 101: Punto de Equilibrio con variación de -5% de costo fijo.....	134
Gráfico 102: Punto de Equilibrio con variación de -3% de costo fijo.....	134
Gráfico 103: Punto de Equilibrio con variación de 3% de costo fijo.....	135
Gráfico 104: Punto de Equilibrio con variación de 5% de costo fijo.....	135

RESUMEN

El siguiente trabajo de graduación consiste en una propuesta de mejora para una empresa en los procesos de venta de material de empaque industrial y comercial en Guatemala. La propuesta será evaluada y medida conforme su objetivo de aumentar en un mínimo del 5% del monto de ventas netas anuales de la empresa Comett, S. A.

El trabajo consiste en un análisis del departamento actual de ventas de la empresa, los procesos utilizados y la propuesta de mejora que se implementará, estandarizará y ajustará para que la reducción de ventas causada por procesos ineficientes se elimine y por lo contrario, los nuevos procesos, promuevan mejores ventas. Los nuevos procedimientos del departamento de ventas, incluirán herramientas para que el vendedor utilice al momento de realizar negociaciones con los clientes y culminar satisfactoriamente más ventas.

Se utilizará una estrategia que enfocará los esfuerzos de ventas a los clientes que más ingresos hayan generado en la empresa, recuperándolos o dándoles el debido seguimiento, asegurando su fidelidad y un comportamiento de pago aceptable y rentable para la empresa. De la misma manera, se evaluará la existencia de nuevos clientes en el mercado, facilitando este proceso mediante herramientas y evaluaciones específicas, con el objetivo que los ingresos percibidos se generen tanto de mercado nuevo, al aumentar la cartera de clientes de la empresa, como de un mercado confiable proveniente de clientes con registro de compras en la empresa.

También se incluirá nuevas estrategias promocionales para incentivar la compra en los clientes, al igual que el seguimiento de factores que afectan la variación en las ventas individuales y se analizará cómo deben ser monitoreados para el respectivo seguimiento que se le debe dar a cada uno.

Al momento de implementar la propuesta, se espera que la empresa logre un aumento de ventas anuales, igual o mayor al 5%, respecto al año anterior, ya que este es el mínimo establecido por la Gerencia.

I. GENERALIDADES

A. Introducción

En Guatemala, la venta de empaque industrial abarca desde el nivel comercial hasta el mercado industrial. En cuanto al empaque en el mercado industrial, éste se vende tanto para publicidad como para requisitos de las empresas dentro de sus operaciones para cumplir con funcionamientos de la cinta adhesiva, termo-encogible o masking tape en ambientes de seguridad, paquetes de logística, sellado de productos especiales y control de producto en bodega.

Comett, S. A. es una empresa guatemalteca dedicada a la importación de material para realizar la manufactura de empaque industrial y la venta, tanto al cliente comercial, como al cliente industrial. En los 40 años de operaciones, Comett, S. A. ha conseguido armar dos carteras distribuidas en: clientes regulares (287 clientes) y una segunda cartera (367 clientes) conformada por clientes nuevos y clientes por recuperar. Ambas carteras son atendidas por dos vendedores. Los clientes por recuperar se reconocen como clientes que han trabajado antes con la empresa, pero se han retirado de los negocios por diferentes causas y se planea que regresen a formar parte de las carteras de clientes regulares de la empresa. El objetivo del Departamento de Ventas es convertir a la cartera de clientes por recuperar, en clientes frecuentes, para aumentar los ingresos, al aumentar la densidad de ventas netas diarias.

Con el objetivo de un aumento general de ventas, los procesos de atención al cliente, el contacto con un nuevo cliente y el cierre de negociaciones con clientes frecuentes involucran un procedimiento que debe analizarse de forma genérica para conocer la situación actual del departamento e identificar posibles mejoras en el mismo. Las mejoras engloban desde el trato por tipo de cliente hasta los servicios post venta, aunque ya sean personalizados por cada vendedor.

El Gerente General informó que se encuentra inconforme con los procesos actuales que se están dando en el Departamento de Ventas, ya que por su experiencia de trabajar durante 40 años en la empresa, las autoridades saben que existe más potencial orientándose a conseguir más de los clientes. La Gerencia reconoce la desventaja competitiva de un precio elevado en la cinta adhesiva, con y sin impresión, dentro de un mercado cambiante con nuevos competidores y precios agresivos. Pero reconoce que tiene otros productos con los cuales puede realizar más ventas al igual que la ventaja competitiva de la calidad del producto. En varias pruebas realizadas con el producto sustituto o producto de la competencia, se ha reconocido que el producto de cinta adhesiva, masking tape y termo-encogible de Comett, S. A. son de mayor calidad. Por lo que, según la Gerencia, este valor agregado compensa la diferencia en precio y no es obstáculo para que el vendedor pueda culminar la venta, al igual que recuperar clientes abandonados, por falta de un programa de post venta.

B. Justificación

El trabajo de graduación nace de la necesidad de la empresa Comett, S. A., de aumentar las ventas netas, las cuales han sufrido una disminución, a causa de la introducción al mercado, de una empresa competidora salvadoreña. Esta competencia ofrece precios bajos, pero con un producto de menor calidad, sin embargo su creciente participación de mercado indica que la baja calidad no es un factor determinante en el cliente, al seleccionar al proveedor. Por lo que Comett, S. A. necesita analizar e implementar mejoras en el proceso de venta, para contrarrestar la disminución en la rentabilidad de la empresa.

Para enfrentar la nueva competencia, Comett, S. A., deberá mejorar y estandarizar sus procesos de ventas, al igual que introducir nuevas estrategias para incentivar la compra del cliente y mantener su margen de utilidad. La propuesta de mejora propone un análisis interno de la empresa, buscando mayor competitividad, vía la efectividad de sus procesos. El segundo enfoque del análisis, es la definición de las características del cliente que se quiere tener, para incluirlo dentro de una estrategia de atención más personalizada, por parte del departamento de ventas y enfocar los recursos a mantener e incrementar la participación con dichos clientes.

Debido al análisis extenso que debe realizarse para cubrir los factores que afectan el departamento de ventas, el alcance de este trabajo llega a nivel de propuesta, aunque con el apoyo de Gerencia se realizó la implementación parcial de ocho procesos nuevos y mejorados. Durante el último mes de implementación, se observó que actualmente muestran un impacto positivo en las ventas netas, siendo éste un indicador eficiente del potencial de la propuesta, para cumplir con las expectativas de la empresa.

C. Objetivos

1. General

Desarrollar una propuesta de rediseño en los procesos de venta y seguimiento de clientes llevados a cabo en el departamento de ventas de la Empresa Comett, S. A., que permita un aumento mínimo del 5% en las ventas netas anuales.

2. Específicos

- Desarrollar una clasificación de clientes (ABC) con el criterio de monto de ventas, comportamiento de pago y fidelidad.
- Determinar los procesos del departamento de ventas actuales.
- Definir los niveles de servicio por tipo de cliente.
- Asignar indicadores clave de rendimiento a procedimiento de ventas y servicios de seguimiento de clientes mejorados.
- Realizar un análisis financiero de las mejoras propuestas: contratación de un tercer vendedor, asignación de un Gerente de Ventas y Disminución del 25% del producto de la Oferta del Mes.

3. Metodología. La metodología que se utilizó en la elaboración de este trabajo fue la siguiente:

- Entrevista con el personal de Gerencia para conocer la estrategia del negocio, los productos, la industria, el mercado, la empresa y su entorno.
- Observación del procedimiento de ventas, elaborado en 24 visitas a clientes, 12 por cada vendedor del departamento.
- Creación de Bimanuales para cada procedimiento observado en las visitas.
- Determinación de los procedimientos a diagramar por frecuencia y generalidad mostrada en ambos vendedores.
- Diagramación de los procedimientos actuales de ventas.
- Toma de tiempos en el Proceso de Distribución y Entrega de Producto Terminado, observado 10 veces.
- Determinación de tiempo por cada subproceso en el procedimiento de Distribución y Entrega de Producto Terminado.
- Análisis de las observaciones realizadas.
- Diseño de encuestas para empleados y clientes de la empresa.
- Entrevista a los vendedores y expertos en el departamento de ventas, para búsqueda de causas de reducción de ventas e innovaciones a realizar en el departamento.
- Entrevista a los clientes de la empresa.
- Análisis de encuestas.
- Propuesta de mejoras para el nuevo proceso.
- Autorización de la propuesta de mejoras para el nuevo proceso.
- Introducción de herramientas de ventas para capacitación de vendedores.
- Conseguir la autorización para realizar capacitaciones por parte de la Gerencia.
- Realizar capacitación al departamento de ventas.
- Observar cambio en los resultados por el nuevo proceso implementado, la eficiencia de negociación y el aumento de ventas netas, en un mes de prueba.
- Análisis de los resultados del proceso propuesto en comparación a los resultados del proceso actual.
- Análisis de la implementación parcial de los procedimientos mejorados y su efecto en el objetivo general del trabajo de graduación.
- Análisis financiero de la propuesta de contratar un tercer vendedor.
- Análisis financiero de ascender a un vendedor al nuevo puesto de Gerente de Ventas.
- Análisis financiero para reducir en un 25% el precio del producto terminado en el Proceso de la Oferta del Mes.
- Entrega del trabajo de graduación a la empresa.

II. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

A. Descripción general de la empresa

La Empresa Comett, S. A. es una empresa que inició sus labores el 9 de noviembre de 1977 como una subsidiaria del fabricante de cinta adhesiva italiana Comett S. A.R.A. Su objetivo inicial fue la distribución de rollos de cinta adhesiva. Con el transcurso del tiempo la empresa fue creciendo y empezó a transformar e imprimir el producto directamente, agregándole otras líneas relacionadas con empaque industrial y comercial.

Las innovaciones en productos e introducción de nuevas líneas de material de empaque, requirió la implementación de nueva maquinaria e integración de distintos proveedores de diferentes partes del mundo, para la materia prima. Estas innovaciones y aumento en la línea de producción han hecho que la organización sea valorada por sus servicios y productos ante sus clientes. Cabe mencionar que con el paso de los años, la empresa ha ido ganando espacio en el mercado de material de empaque industrial en Guatemala y se ha convertido en una compañía importante en brindar este tipo de productos, para cubrir las necesidades de empaque a nivel industrial en el país. Una muestra de su crecimiento es que en sus inicios la empresa contaba con 20 clientes y ahora cuenta con más de 300 activos.

B. Declaraciones de la empresa

1. Misión

Somos una empresa que produce, importa y vende cinta adhesiva, etiquetas y material de empaque en general, acompañado de excelente calidad y servicio para el beneficio de nuestros clientes.

2. Visión

Buscamos ser una empresa líder en innovación, fabricación y venta de material de empaque en el continente americano.

3. Valores. Los valores declarados por Comett, S. A. son los siguientes:

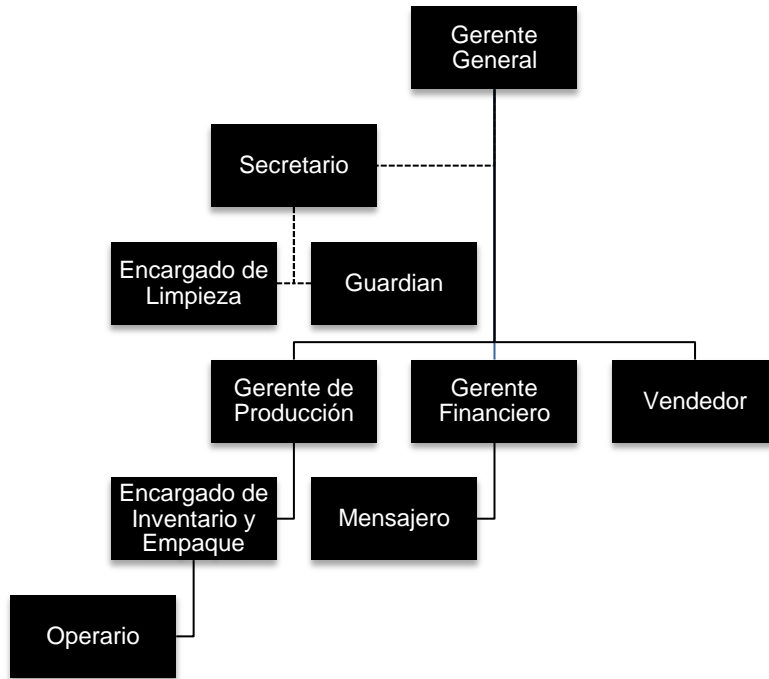
- La calidad en nuestros productos y en el servicio al cliente.
- Somos leales con nuestros clientes, proveedores y empleados, usando como estandarte la disciplina, el apoyo y el trabajo en equipo.
- La responsabilidad en el trabajo, nos ha permitido posicionarnos como un excelente proveedor de material de empaque en Guatemala.
- La honestidad hacia nuestros empleados, clientes y proveedores nos ha permitido ganarnos el aprecio y respeto de ellos hacia la institución.

C. Estructura organizacional

1. Organigrama. La empresa tiene una organización administrativa sencilla y estructurada por departamentos, la cual está conformada por 12 personas.

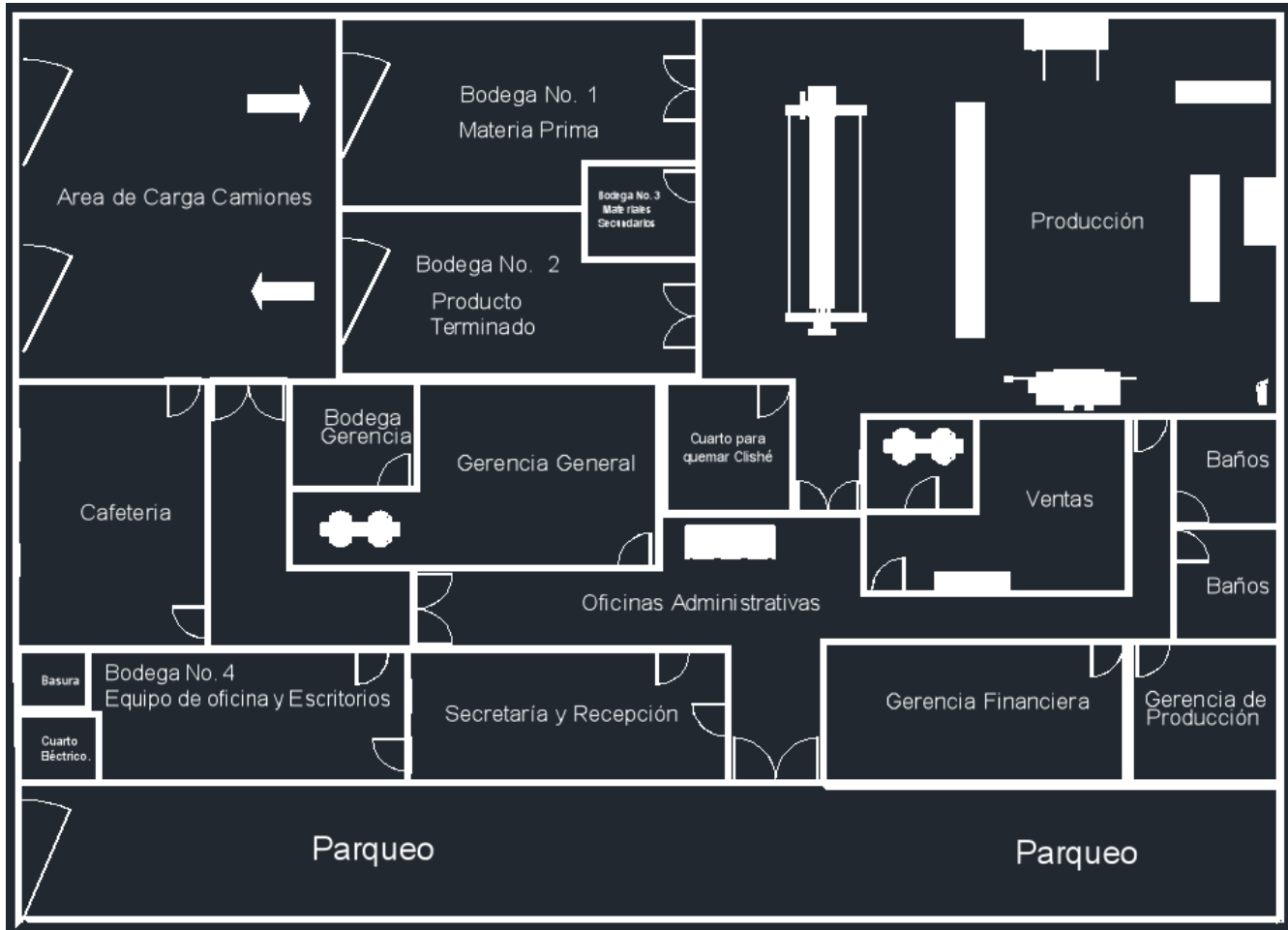
La siguiente es la estructura organizacional de Comett, S. A.

Gráfico 1: Organigrama de la empresa



Comett, S. A. cuenta con un amplio local en la zona 9 de la Ciudad de Guatemala, que le permite tener una rápida respuesta ante las necesidades de sus clientes. Dentro de éste existe una distribución por departamentos para facilitar el trabajo. Existen seis puestos en el organigrama: Gerente General, Gerente Financiero, Vendedor, Secretaría, Gerente de Producción, Encargado de Inventario y Empaque. Para los puestos de Vendedor, actualmente existen dos plazas activas por puesto.

Ilustración 1: Planos de Comett, S. A. con diagrama de recorrido de materia prima



2. Descripción de puestos. A continuación se presenta una descripción de los puestos de los distintos trabajadores y sus roles dentro de la empresa Comett, S. A.

a. Gerente General: Persona responsable de velar porque las operaciones dentro de la empresa se den de forma eficiente y de garantizar el correcto funcionamiento de la empresa, para encaminarla en su objetivo. Sus atributos principales son:

- 1) Revisión de pedidos tomados por los vendedores.
- 2) Realizar la programación semanal del departamento de producción.
- 3) Control de inventario diario.
- 4) Contacto directo con proveedores internacionales.
- 5) Realizar reuniones semanales con los miembros de cada departamento de la empresa para buscar mejoras. Enterarse de las actividades realizadas en la semana a través de un canal de comunicación con los empleados que debe mantenerse constantemente abierto.
- 6) Revisar informes diarios de vendedores sobre el contacto con los clientes.
- 7) Evaluación del flujo de caja y determinación de políticas financieras.

8) Supervisar las actividades de la Secretaría.

b. Gerente Financiero: Persona a cargo de controlar las actividades financieras y contables de la empresa.

Sus principales atribuciones son:

- 1) Llevar al día los estados financieros y contables de la empresa.
- 2) Realizar actividades fiscales y tributarias de la empresa con el pago de IVA e ISR.
- 3) Facturación.
- 4) Control de créditos y de cuentas por cobrar.
- 5) Coordinación de la ruta de reparto.
- 6) Implementación y seguimiento de la ruta de reparto trabajando en conjunto con el mensajero.
- 7) Realización de costeo de productos, importaciones y exportaciones.

c. Gerente de Producción: Encargado de supervisar y coordinar en conjunto con el Gerente General, las actividades del departamento de producción. En términos generales, sus atribuciones son:

- 1) Compras locales (con autorización y supervisión del Gerente General).
- 2) Encargado de la seguridad industrial en el área de producción y la empresa en general.
- 3) Distribuye las actividades de horas extra cuando son necesarias.
- 4) Evalúa la logística interna del proceso de producción.
- 5) Llevar control de inventarios y realizar inventarios físicos mensuales.
- 6) Tratar de optimizar el uso de recursos y materia prima en el departamento de producción, para lograr la disminución de costos.
- 7) Elaboración y resguardo de artes y cyreles de impresión.

d. Vendedor: Encargado de promocionar y vender los distintos productos de la empresa. Entre sus principales atribuciones están:

- 1) Llamadas mensuales a los clientes para verificar la demanda de los distintos productos que se les venden.
- 2) Verificar las distintas propuestas y productos que posee la competencia.
- 3) Actualizar sus conocimientos de productos industriales relacionado al empaque.
- 4) Entrega de reportes diarios al Gerente General, para informar de sus actividades diarias.
- 5) Alcanzar las metas mensuales establecidas por el Gerente General. Existen dos plazas de este puesto en la empresa

e. Encargado de Inventario y Empaque: Persona responsable de controlar las salidas y entradas de materia prima y productos en las bodegas de la empresa. Entre sus principales actividades se tienen las siguientes:

- 1) Elaborar producto terminado con la materia prima disponible en base a los requerimientos elaborados por el Gerente General.
- 2) Realizar ingresos de materia prima en base a compras entregadas por el Gerente General.
- 3) Al momento de ingresar un contenedor de materia prima, presencia y coordina la descarga y almacenaje del producto.
- 4) Trabaja en conjunto, con el Gerente de Producción, para realizar el inventario físico mensual.
- 5) Colabora con el empaque de la cinta adhesiva al terminar su transformación.

d. Operario: Persona encargada de transformar la materia prima en producto terminado. Otras actividades adicionales que les tiene asignadas son:

- 1) Mantener las máquinas limpias y en óptimas condiciones para transformar la materia prima.
- 2) Colaborar con la carga de los pedidos diarios en el área de reparto a los clientes. Existen dos plazas de este puesto en Comett, S. A.

e. Secretario: Persona a cargo de coordinar y apoyar a los distintos gerentes en las actividades dentro de la empresa. Entre sus principales atribuciones, están las siguientes:

- 1) Hacer cotizaciones para departamento de ventas.
- 2) Realizar órdenes de compra, luego de la autorización del Gerente General.
- 3) Elaborar y archivar toda la correspondencia de los distintos departamentos de la empresa y sus trabajadores.
- 4) Coordinar y verificar las actividades diarias del guardián y la encargada de limpieza.

f. Mensajero: Persona responsable de entregar los pedidos a los clientes, en base a la ruta coordinada por el Gerente Financiero.

g. Guardián: Persona encargada de proteger el lugar donde se ubica la empresa, a los trabajadores y los activos fijos de la misma.

h. Encargado de limpieza: Persona responsable de mantener la limpieza y el orden en las distintas áreas de la empresa.

D. Productos

1. Descripción de los productos. A continuación se presentan las seis familias de productos de Comett, S.

A. Estos se muestran a grandes rasgos debido a factores de confidencialidad:

Cuadro 1: Productos de Comett, S. A.

<p>Cinta adhesiva sin impresión en color transparente, blanco y habano.</p>	
<p>Cinta adhesiva impresa en color transparente y blanco</p>	
<p>Etiquetas de papel</p>	

Continuación Cuadro 1

<p>Rollos de Poliolefina termo-encogible</p>	
<p>Masking tape</p>	
<p>Stretch Film</p>	

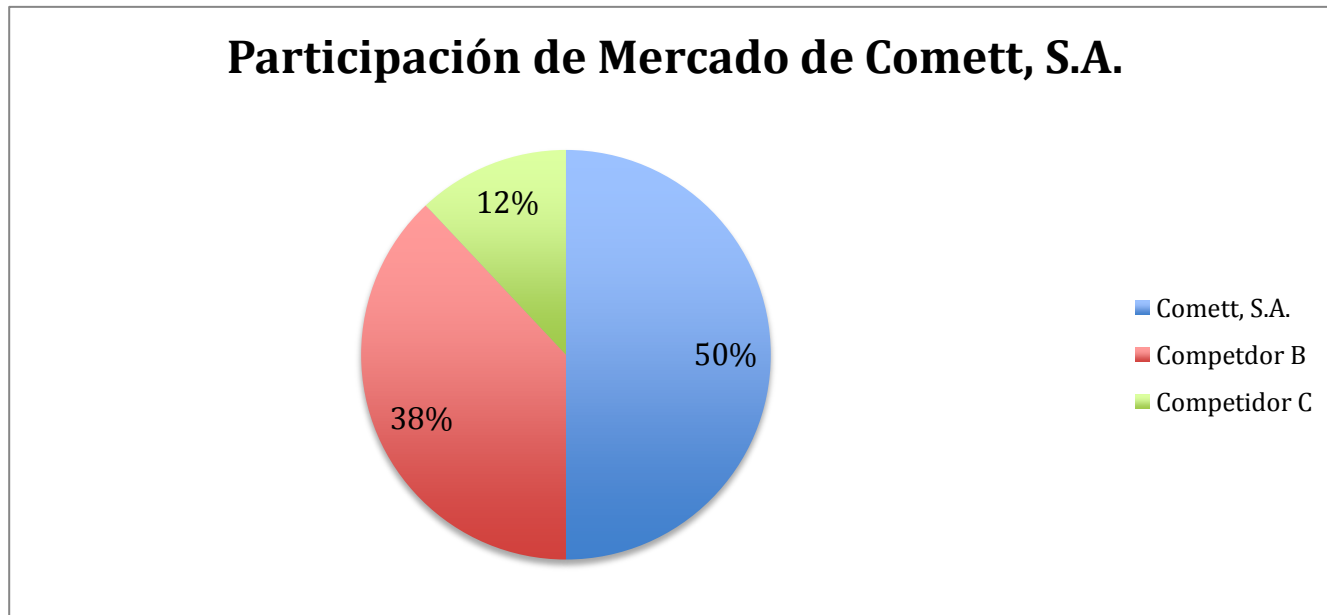
E. Servicios

1. Descripción de los servicios. Los servicios que la empresa proporciona a sus clientes para complementar la venta de producto son los siguientes:

- Visitas personalizadas tanto a los clientes actuales como potenciales, para que conozcan la empresa, sus productos y aplicaciones de los mismos.
- Proporcionar las muestras necesarias de productos, para que los clientes realicen las pruebas correspondientes y así establecer cuáles satisfacen sus necesidades y funcionan adecuadamente. Si alguno de los productos con los que se realizaron las pruebas, no fueran los idóneos para el cliente, la empresa brinda distintas alternativas, para lograr satisfacer sus expectativas.
- Creación de diseños y artes para la impresión de la cinta adhesiva de los clientes. En varias ocasiones los clientes ya tiene decidido el diseño a imprimir en la cinta adhesiva. Mientras que en las situaciones donde los clientes necesitan soporte con el diseño, la empresa brinda este servicio. Por esta razón la empresa no sólo dibuja los artes solicitados, si no que colabora con los clientes, dando consejos sobre cómo plasmar en diseño su idea creativa.
- Entrega del producto en las instalaciones de los clientes. Esto es un beneficio para los compradores ya que el producto llega al lugar donde se necesita y no deben de ir a recogerlo a las instalaciones de Comett, S. A.
- Antes de realizar la compra, los clientes reciben el servicio técnico para resolver cualquier duda sobre a las características del producto. Lo que permite concluir al cliente si el producto cubre las necesidades impuestas, a la vez que le permite saber la forma de aplicar correctamente cada producto y lograr un uso óptimo del mismo.
- En disconformidades con los productos, la empresa evalúa las causas del problema, tratando de brindar una solución y si fuera necesario sustituye el producto sin cargo adicional.

F. Participación de Mercado de Comett, S. A.

Dentro de la información proporcionada por la empresa Comett, S. A., se encuentra la información financiera en un estado de resultados, para generar las proyecciones, al igual que la participación en el mercado de material de empaque, que tiene la empresa. A continuación se muestra un gráfica que demuestra la participación de mercado tanto de Comett, S. A., como de su antigua competencia, Competidor B; y, su nueva competencia proveniente de producto importado de El Salvador, Competidor C.

Gráfico 2: Participación de Mercado de Comett, S. A.

Fuente Primaria: Gerente General de Comett, S. A.

La cartera de clientes de los vendedores de Comett, S. A., se divide entre tres tipos de mercado: el mercado cautivo para los clientes nuevos, el mercado de posicionamiento o los clientes regulares, que generan sus compras de material de empaque en la empresa y el mercado de acción, donde se ubican los clientes por recuperar, ya que han retirado negocios con la empresa por variedad de causas.

En el mercado de nuevo y cauto podemos encontrar a 12% de la población de clientes que fue tomado por el Competidor C. Mientras que en el mercado de clientes regulares se encuentra un 50% que realizan sus compras de material de empaque con Comett, S. A. En cuanto a la cartera de clientes por recuperar, esta se ha comportado los últimos años en 38% que compra con el Competidor B, que lleva desde el año 1982 de operar en el mercado.

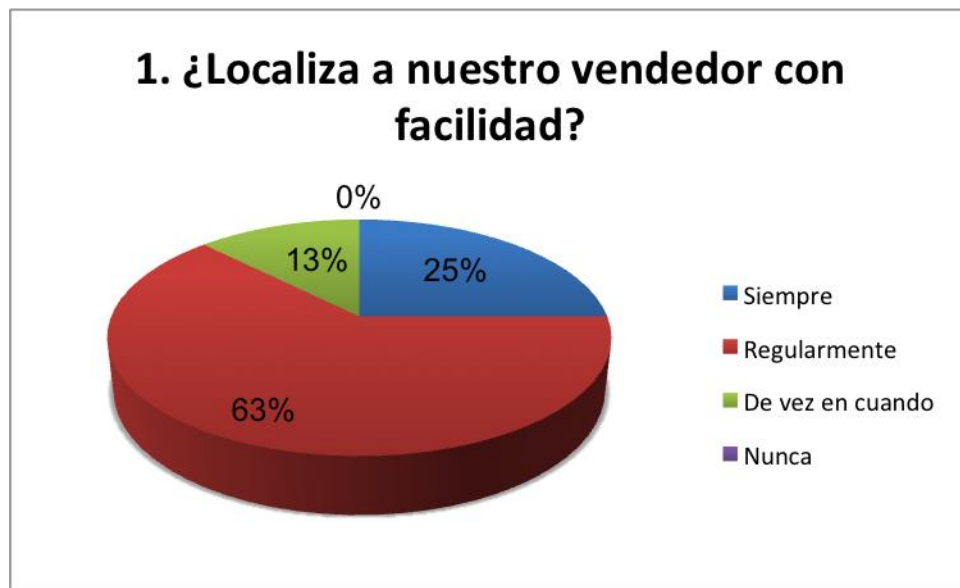
Para entender más el mercado de Comett, S. A., se realiza una encuesta a los clientes, para determinar su experiencia de compra y los factores a tomar en cuenta para cada mercado: el cliente nuevo, regular y cliente por recuperar. También se entrevista a los empleados, para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa dentro del mercado de producto de empaque industrial.

G. Análisis de evaluación de clientes y de empleados de Comett, S. A.

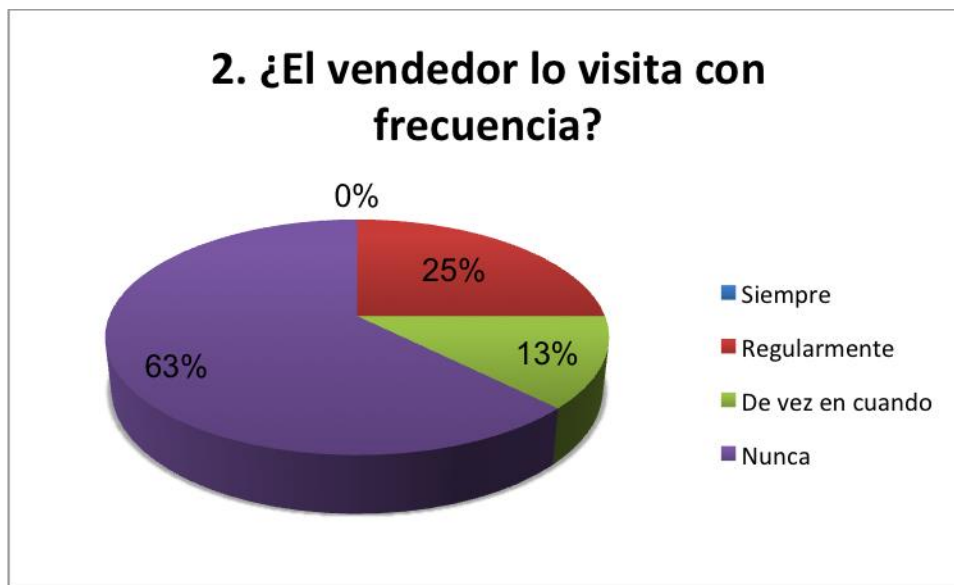
1. Análisis de encuestas realizadas a clientes para conocer su experiencia de compra. Estas encuestas se hicieron con el fin de conocer la experiencia de compra del cliente, mediante la percepción y opinión que tienen los clientes de Comett, S. A. sobre tres áreas: servicio del vendedor, calidad del producto y el tiempo de entrega de la orden. También se puede llegar a establecer el posicionamiento que la empresa tiene en la mente del consumidor, la identidad del cliente objetivo y la ventaja competitiva de la empresa. Para encontrar el tamaño de la muestra ideal de encuestas, que se debían realizar, se utilizó la fórmula para universos menores a 500 mil elementos, debido que se conocía el tamaño del universo: 654 clientes que la empresa posee. En el Anexo No. 3 - Determinación de cantidad de clientes a encuestar con encuesta "Experiencia de Compra Comett S. A." se presenta la ecuación y los valores utilizados para encontrar el número ideal de encuestas a realizar.

Al utilizar esta ecuación se obtuvo que el tamaño de la muestra es de 81 encuestas. En el *Anexo No. 1 - Diseño de encuesta realizada a clientes de Comett, S. A.* se puede observar el diseño de la encuesta a continuación, se muestra el análisis por cada pregunta:

Gráfico 3: Localización del vendedor con facilidad



La empresa satisface al cliente con un rango regular de atención, 62.50%. Mientras que el 25% de los clientes se encuentra totalmente satisfecho. La facilidad de comunicación entre el cliente y el vendedor se ve afectado por dos factores. Primero, no existe ningún programa o parte del sistema con un enfoque en satisfacer la necesidad del cliente y mantener e incrementar su fidelidad a la empresa. Segundo, los procesos ineficientes o innecesarios dentro de las actividades del vendedor reducen su disponibilidad para el cliente.

Gráfico 4: Visita frecuente del vendedor al cliente

Una comparación interesante entre la primera pregunta y la segunda es que se tienen los mismos porcentajes pero distribuidos en diferentes respuestas: 62.50% de los clientes nunca reciben una visita del cliente, 12.50% recibe la visita de vez en cuando, mientras que el restante 25% reciben la visita regularmente. El porcentaje más significativo que nunca recibe una visita del vendedor puede deberse a varios motivos:

a. El cliente es considerado un cliente frecuente ya que realiza la misma compra mensualmente. Por lo que sólo se necesita de una visita para cerrar el negocio, sin que la empresa considere aumentar las ventas con este cliente u ofrecer otros productos.

b. El abandono del vendedor hacia el cliente regular por atender el mercado de clientes nuevos. Motivado por incrementar sus comisiones, el vendedor puede estar más enfocado a conseguir sin explotar otros posibles negocios con clientes regulares.

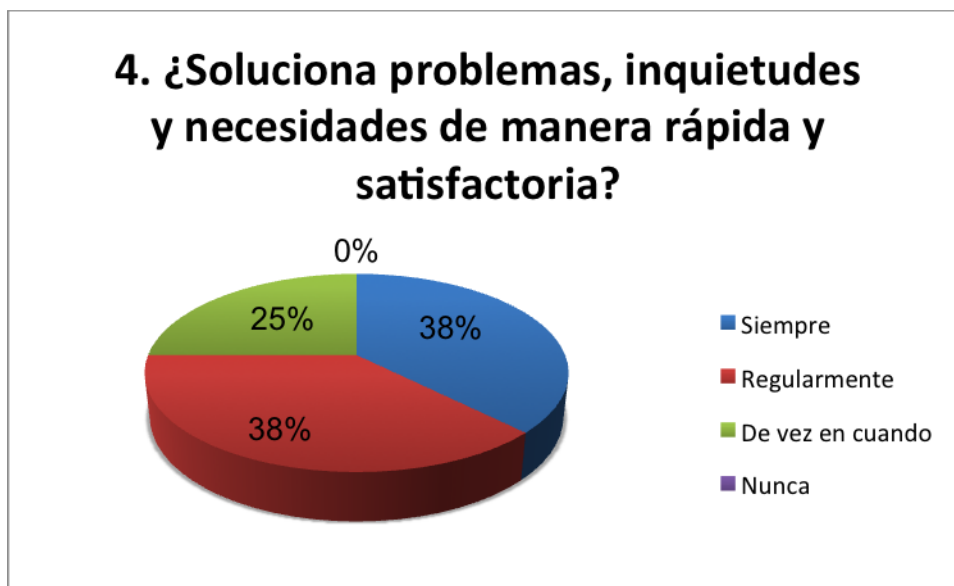
c. El olvido del vendedor no cuenta con procedimientos formales de seguimiento en la empresa ya que no manejan una base de datos con recordatorios para fijar fechas de seguimiento de negocios.

Gráfico 5: Conocimiento del producto por parte del vendedor



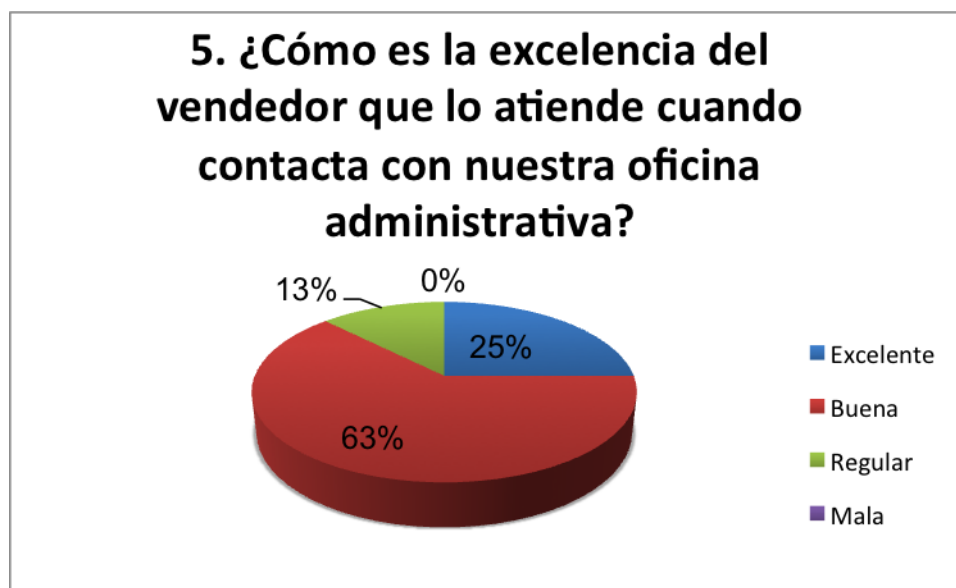
Los clientes consideran que los conocimientos del vendedor están por arriba del 50%, pero para Gerencia este nivel sigue siendo bajo, a causa del largo recorrido que cada vendedor tiene en la empresa. Por lo que debería demostrar un 100% de conocimiento en su familia de productos. En cuanto a la ausencia de sistemas, no existe un programa de inducción a cualquier departamento material de apoyo para los vendedores. Por lo que el sistema tampoco apoya o incentiva la cultura de aprendizaje continuo por departamento para actualizarse en la variedad de conocimientos que se puede obtener por área laboral.

Gráfico 6: Solución de problemas, inquietudes y necesidades



La resolución de problemas e inquietudes muestra una satisfacción arriba del 50% para 75% de los clientes, por lo que se puede demostrar una relación entre el conocimiento del cliente y la resolución de dudas que se lleva a cabo. En la práctica, se observó que el vendedor carece de conocimiento técnico profundo de sus productos ya que al momento de que el cliente realiza consultas científicas (temperatura de resistencia del material – en el caso de ventas de material de empaque para la industria de comida, por ejemplo) el vendedor no pudo proporcionar una respuesta que cubriera la necesidad del cliente.

Gráfico 7: Calidad de atención al cliente por parte del vendedor



La satisfacción de los clientes en cuanto a la calidad de servicio que el vendedor ofrece en la atención al cliente también muestra una relación con el conocimiento del cliente ya que en su mayoría la excelencia cubre un 87.50% entre una calidad de atención percibida por el cliente como Buena y Excelente. Este es otro factor que puede seguir aumentando con capacitaciones o material brindado al vendedor, para que el mismo mejore su atención al cliente, tanto en visitas, como durante una llamada al cliente.

Gráfico 8: Tiempo de entrega de cotización



El cliente percibe una calidad buena en la entrega de cotizaciones por parte de los vendedores, sin embargo es un factor que no debe descuidarse, ya que se quiere llegar a un nivel excelente de servicio en cuanto a tiempo de entrega y respuesta ante las demandas del cliente. Por lo que el levantar una cotización inmediata en cada visita o llamada que realiza el vendedor podría facilitar a mejorar los tiempos de respuesta al cliente. Para realizar esto se necesitan capacitaciones o soporte para que los vendedores sepan tanto los precios como la disponibilidad de cada producto.

Gráfico 9: Recepción de producto en el tiempo de respuesta ofrecido



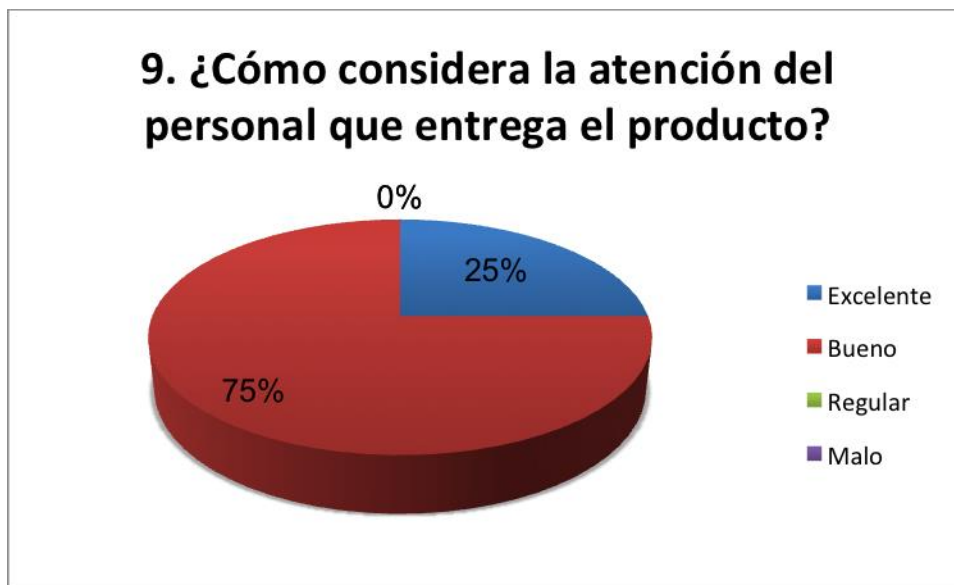
La mayoría de cliente recibe su producto en el tiempo ofrecido, sólo un 28.57% se encuentra disconforme. Por lo que identifica una ventaja competitiva de la empresa como la entrega de producto final, la cual puede aumentar capacitando al vendedor enfocándose en el contacto directo con el cliente y en los procesos ajenos a su departamento como lo es el departamento de producción.

Gráfico 10: Calidad y presentación del producto terminado



Aquí se confirma una ventaja competitiva de la empresa, ya que la misma muestra una satisfacción de calidad y presentación superior. Por la redacción de la pregunta, los clientes relacionan la calidad de la cinta adhesiva con la presentación, visual, del producto. El 25% de clientes se encuentran inconformes con su producto, debido a que no cumplieron con los diseños propuestos, o no aguantaron situaciones puntuales, a las que se sometieron los productos a causa de faltas de capacitaciones por parte del vendedor hacia el cliente.

Gráfico 11: Atención del personal que entrega el producto terminado



La perspectiva del cliente ante la atención del personal de entrega de producto, es satisfactoria y contribuye a que la atención al cliente constituye uno de los pilares existentes de la empresa en sus ventajas competitivas.

Gráfico 12: Interés en capacitación de aplicación del producto terminado



La mayoría de clientes se consideran capacitados para el manejo de materia de empaque. Esto se puede deber a que el vendedor no informa sobre aspectos técnicos adecuados de los productos, donde el cliente pudiera solicitar capacitaciones en cuanto al uso correcto de un producto terminado, o nuevas aplicaciones o producto complementarios.

Las siguientes tres preguntas se realizaron de forma abierta, por lo que tienen una variedad de opciones que eligió el cliente. A continuación se muestra la respuesta con un 83.95% de frecuencia en cada pregunta.

11. ¿Qué otro servicio podemos proporcionarle para servirle mejor?

a. Impresiones.

El vendedor puede empezar a guiar su material y capacitaciones en cuanto a impresión de cinta adhesiva, para satisfacer la inmediata y cambiante demanda del mercado.

12. ¿Qué otro material puede ser de su interés que surtamos?

a. Cintas VHB

Se puede considerar la futura distribución y venta de Cintas VHB introduciéndose en la familia de productos de Comett, S. A.

13. Algún otro comentario:

a. "Nosotros ya no realizamos compras con ustedes, primero porque el precio es muy elevado y de mala calidad".

b. "El tape transparente ahora es un poco malo, el cual despega muy fácil. Antes era buenísimo, ahora es uno que no pega. Sería bueno que lo tomen en cuenta. Estoy satisfecha con el pedido, sólo que es de mala calidad".

2. Análisis de entrevistas realizadas a empleados para conocer su opinión general sobre Comett, S. A. Se llevaron a cabo entrevistas a todos los empleados de la empresa para conocer lo que ellos piensan sobre la empresa: fortalezas, debilidades y lo que les gustaría mejorar para que sea más rentable. Las preguntas que se realizaron fueron:

1. "¿Qué factores considera que hacen que la empresa sea exitosa?"

2. "¿Qué factores considera que frenan el crecimiento de la empresa?"

3. "Si pudiera hacer tres cambios inmediatos, ¿cuáles serían?"

A continuación, se presentan las respuestas dadas por los trabajadores de la empresa y un posterior análisis de las mismas.

a. ¿Qué factores considera que hacen que la empresa sea exitosa?

1. "La calidad del producto y la capacidad de mercado que este tiene". "Servicio, Responsabilidad, Trabajo en Grupo".

2. "La búsqueda de nuevos mercados y productos." "Que los empleados tomamos la empresa como propia y nos ayudamos o complementamos en nuestros puestos." "La responsabilidad de cada uno y el servicio personalizado a los clientes".

3. "El abastecimiento de materia prima a destiempo por tramite".

4. "Motivación, comunicación, cursos de aprendizaje".

5. "Desempeño laboral, buena administración, excelente relación entre personal, buena motivación, trabajo en equipo".

6. "Trato bondadoso y casi como familiar, ambiente agradable".

7. "Una buena administración, buena comunicación, trabajo en equipo, personal capacitado".

8. "La calidad del producto".
 9. "Que todo el producto que sale de la empresa es de buena calidad".
 10. "La calidad del producto".
 11. "Calidad en cinta transparente e impreso, tiempos de entrega".
 12. "La calidad de sus productos, conocimiento del mercado, reconocimiento de la marca entre los clientes".
- b. ¿Qué factores considera que frenan el crecimiento de la empresa?
1. "La poca identidad y compromiso con la empresa y la poca apertura a los cambios requeridos por la globalización en las exigencias de los mercados".
 2. "Acceso a financiamientos, aduanas".
 3. "El abastecimiento de materia prima a destiempo por trámites aduanales".
 4. "Volúmenes de venta bajos".
 5. "Falta de comunicación, trabajar con materia prima de calidad".
 6. "Sueldos injustos, malos tratos y mala administración".
 7. "Mala administración, cambios de personal constante, falta de comunicación".
 8. "La motivación".
 9. "Que hay mucha competencia y que no sabemos lo que Comett tiene que hacer para levantar y ofrecer su producto".
 10. "Seguridad industrial en el área de producción".
 11. "Disponibilidad de producto, falta de publicad o mercadeo, precio en cortes especiales y productos de otros proveedores".
 12. "Alta rotación del personal, falta de promociones y ofertas para los clientes habituales, falta de stock de productos y retraso en las entregas, falta de una buena estrategia de mercadeo".
- c. Si pudiera hacer tres cambios inmediatos, ¿cuáles serían?
1. "Implementación del programa DNC y ROI. Iniciación de la cultura empresarial y social, cambios de beneficios recíprocos".
 2. "Local – traslado a una bodega industrial. Incremento de líneas de producción para la venta".
 3. "Búsqueda de proveedores más próximos y que brinde productos de calidad o mejor y mejores precios. Conocimientos aduanales y búsqueda de nuevo tramitador. Re-tomar la venta de termo-encogible – bandas y etiquetas. Ver nuevos clientes".
 4. "Herramientas, materia prima y uniformes".
 5. "Maquinaria, horarios y comodidades".
 6. "Empleados conscientes de que el trabajo debe hacerse con amor y empleadores justos, salarios dignos".
 7. "Material y equipo, comodidades y capacitaciones constantes".

8. "Tratar a las personas correctamente como personas, mantener siempre las puertas abiertas para cualquier emergencia y dar buen ambiente".
9. "Máquinas, colocar servicios y más personal".
10. "Equipo de seguridad industrial, nuevas máquinas o dar mantenimiento a actuales, uniformes".
11. "Impresión de bifoliales para repartir en ofi-bodegas, importar nuestro propio stretch y accesorios para empaque y anuncios más llamativo en páginas amarillas".
12. "Implementar ofertas, ampliar el campo de promoción de la marca, mayor participación en ruedas de negocios, verificación constante en la satisfacción del usuario de nuestros productos".

Dentro de los aspectos de mayor debilidad reconocidos por la empresa se encuentran los trámites ya que surten la materia prima a destiempo y se complica el acceso a financiamientos por parte de la gestión de aduanas. Por lo mismo se recomiendan como cambios inmediatos reconocidos por los empleados el conocimiento aduanal para los empleados, al igual que un nuevo tramitador para facilitar aplicación de conocimiento adquirido y comunicación directa con las aduanas.

En cuanto a la calidad, se reconoce la alta calidad del producto como una fortaleza para los empleados de Comett, S. A. Por lo mismo no reconocen ninguna debilidad y recomiendan mantener esta calidad mediante proveedores de materia prima de alta calidad, una producción programada hacia delante con equipo y maquinaria acoplado a la comodidad del empleado.

En cuanto a los valores de la empresa, se reconocen como los valores presentes de la empresa: el servicio, responsabilidad, trabajo en equipo, desempeño laboral, administración, relación interpersonal excelente, comunicación y personal capacitado. Mientras que se identifica la falta de identidad, compromiso y adaptabilidad existente en la empresa, los cuales se puede mejorar mediante la inversión en uniformes por parte de Gerencia para identificar a los empleados por área. También incluir programas tanto de capacitaciones como el programa ROI para incentivar el cambio de valores mediante la inversión en capital de personal y la adaptación de salarios atractivos mediante incentivos de bonos de productividad.

Dentro de la capacidad de aumento de ventas netas y brindar un servicio personalizado al cliente, la responsabilidad y servicio personalizado de cada vendedor se reconoce como una fortaleza. Mientras que las debilidades de las ventas como la alta rotación de personal y salarios bajos que mantiene desmotivado al empleado deben ser contraatacadas con horarios de trabajos definidos, comodidades y capacitaciones para cada empleado según su función en la empresa. Por último, se menciona el aumento de la venta de termo-encogible - bandas y etiquetas o Stretch Film de 18 y 20 pulgadas como se reconoce en el *Anexo No. 5 – Cuadro 9.2 - Análisis de Pareto de los productos de la empresa*, donde se reconoce a este producto como el tercer producto que genera mayor utilidad a la empresa. Por lo que utilizando este anexo como herramienta

del Departamento de Ventas confirma que al incrementar la venta de Stretch Film, aumentaría de forma directa el ingreso por ventas netas y la utilidad de la empresa.

III. DETERMINACIÓN DE LA CLASIFICACIÓN DE CLIENTES ABC

Dentro de los tres aspectos de monto de ventas, comportamiento de pago y fidelidad, se clasifica a un cliente como A, B o C si el mismo cumple con dos de los tres aspectos para pertenecer a su respectiva clasificación.

A. Criterio de Pareto para el aspecto de monto de ventas

Cuadro 2: Criterio de clasificación ABC de clientes

Cliente	% de Volumen de compra	% de Población de clientes
A	80%	20%
B	15%	25%
C	5%	55%

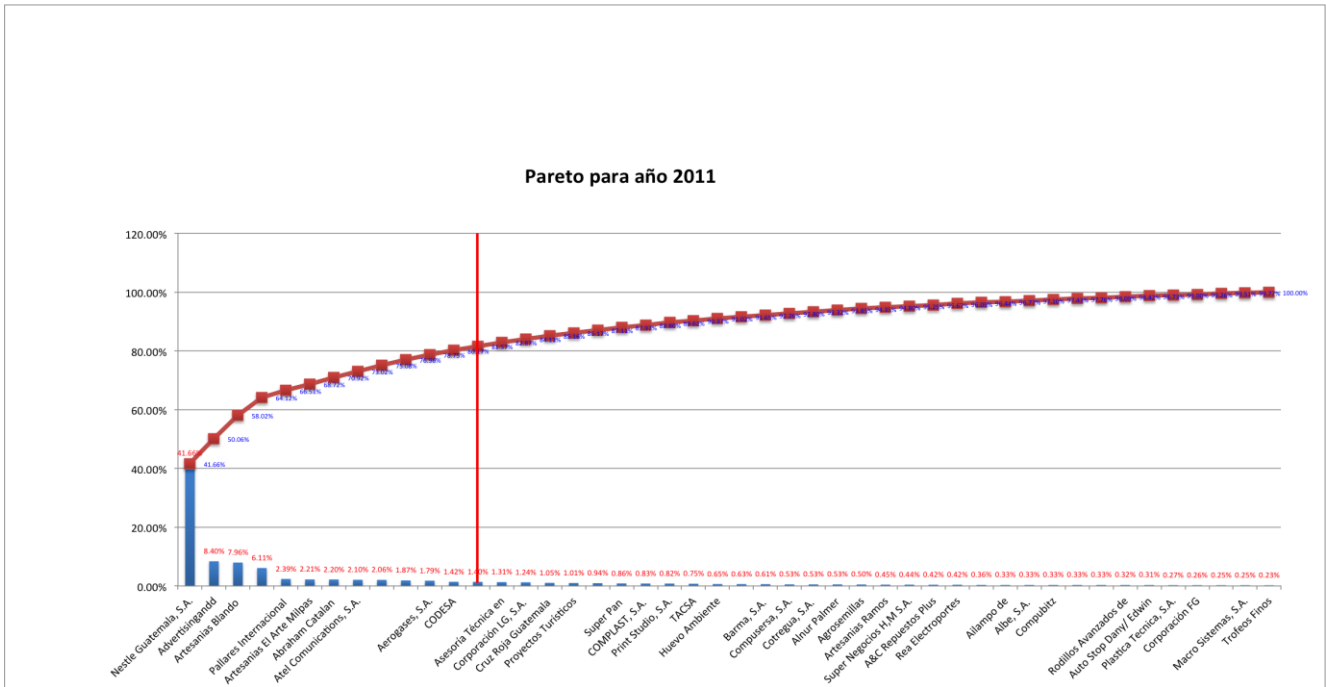
* En el Anexo No. 5 se encuentra la clasificación de productos según el volumen monetario de ingresos.

B. Análisis de monto de ventas de clientes por año

A continuación se muestra el análisis de la clasificación ABC de clientes para la empresa Comett, S. A. por año, donde se utiliza el criterio de clasificación demostrado en el *Cuadro 3: Criterio de clasificación ABC de cliente*. Se analizó la cartera de clientes más importantes de la empresa (80 de 654 clientes). La regla de Pareto se aplicó al grupo conformado por 80 clientes. Los clientes catalogados dentro de la clasificación A son 24, el 30% del grupo evaluado. Adicionalmente se consideraron factores de fidelidad y comportamiento de pago para ajustar la clasificación principal de un cliente dentro de la categoría A.

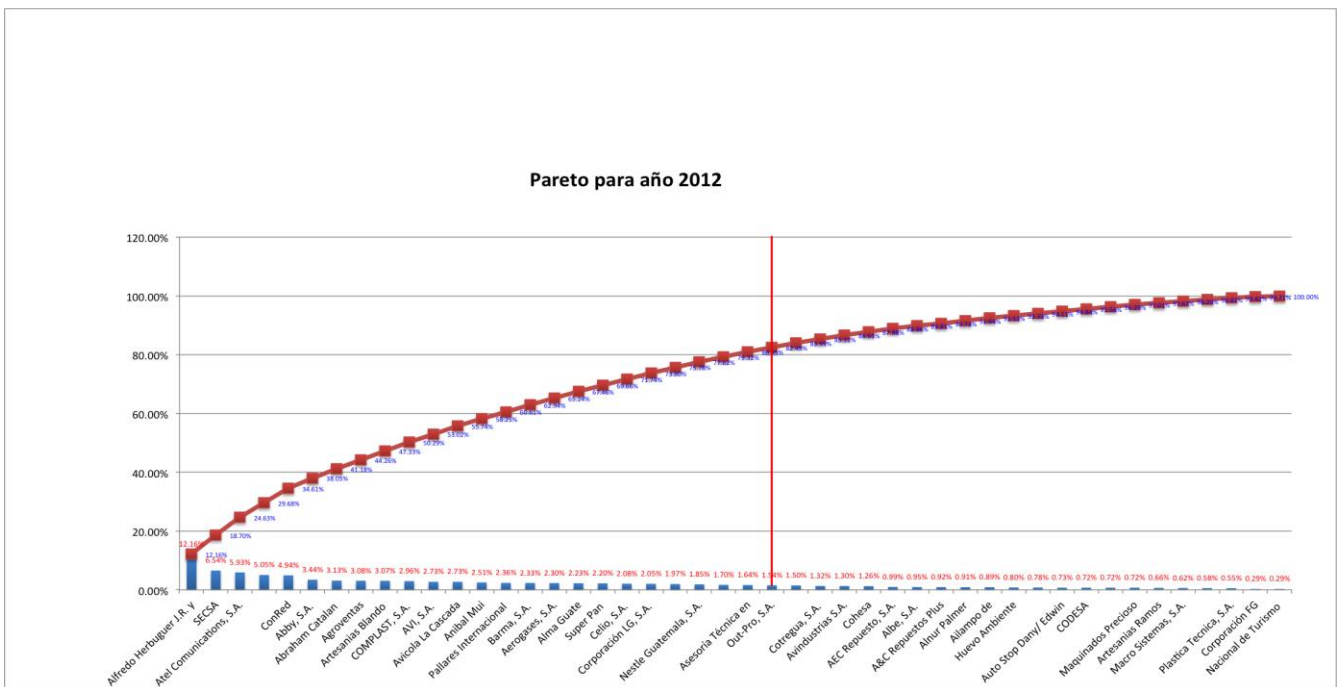
A continuación, se muestran el gráfico de Pareto por año para los 80 clientes de la cartera principal de mayor ingreso, delimitando con una línea roja vertical hacia la izquierda los clientes que conformaron 80% de las ventas de esta cartera en el año 2011 y 2012. En el *Anexo No. 6 - Análisis de Pareto para determinar la clasificación de clientes ABC* se ubican el resto de análisis de Pareto de clientes ubicados desde el año 2000 para observar tendencias con el historial de ventas.

Gráfico 13: Pareto de cliente para año 2011



Mientras que en el 2011, se nota el impacto de un nuevo cliente tipo A: Nestlé Guatemala, S. A., siendo el cliente de mayor ingreso monetario para la empresa (40% del volumen monetario generado).

Gráfico 14: Pareto de cliente para año 2012



En el año 2012, se vuelve a regular las ventas y se mantiene el número de clientes para la empresa. Pero existe una reducción significativa del cliente de Nestlé Guatemala, S. A., con una reducción del 42.11% al 1.85% de participación en los ingresos generados para Comett, S. A.

C. Comportamiento de pago

Adicionalmente al monto de ventas por cliente, el comportamiento de pago es uno de los factores a evaluar y delimitar sus características y requisitos para que los clientes entren en su debida clasificación ABC y formar parte de los nuevos procesos enfatizados en niveles de servicio. Las características a cumplir dentro del comportamiento de pago por tipo de cliente son las siguientes:

a. Cliente de Clasificación A:

- 1) Pago completo del monto de venta dentro de los 60 días después de la entrega del producto terminado.
- 2) Pagos realizados de forma anticipada o en las fechas acordadas.
- 3) No variar entre la forma de pago durante el tiempo transcurrido entre la entrega de mercadería final y la fecha de pago de la misma.

b. Cliente de Clasificación B:

- 1) Pago completo del monto de venta entre los 60 y 90 días transcurridos desde la entrega del producto terminado
- 2) Una variación por año, entre las formas de pago, durante el tiempo transcurrido entre la entrega de mercadería final y la fecha de pago de la misma.

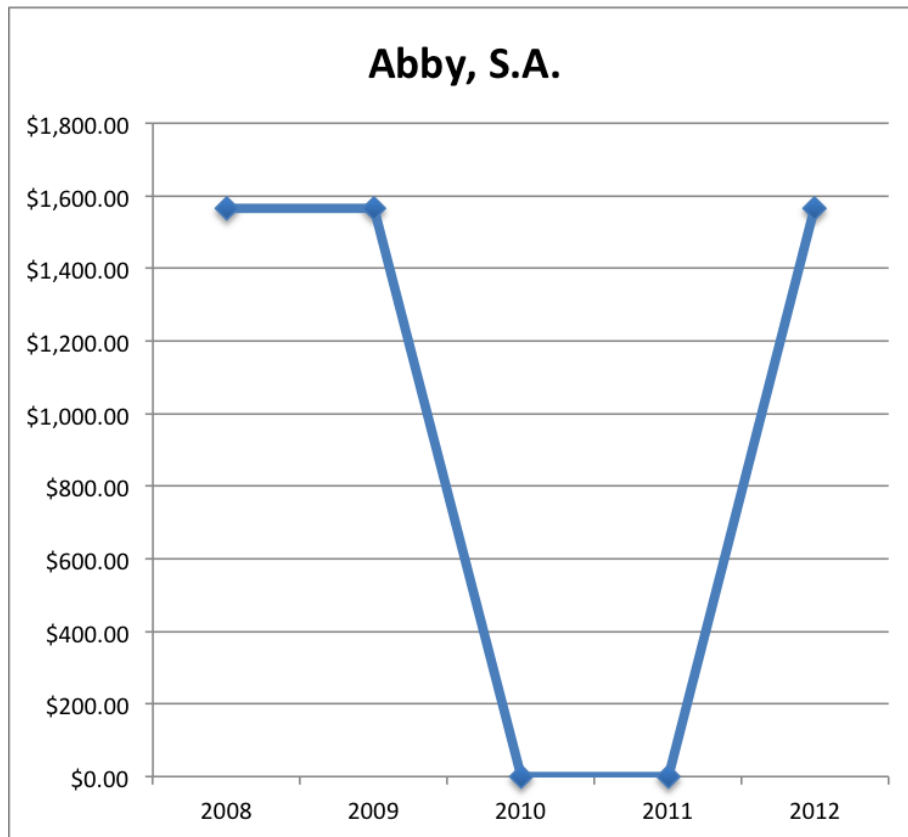
c. Clientes de Clasificación C:

- 1) Pago completo del monto de venta después de los 90 días transcurridos desde la entrega del producto terminado.
- 2) Dos o más variaciones por año entre las formas de pago durante el tiempo transcurrido entre la entrega de mercadería final y la fecha de pago.

D. Análisis de comportamiento de clientes pertenecientes a la clasificación A

Al aplicar los criterios de fidelidad, comportamiento de pago y monto de venta para pertenecer a la clasificación A, se definió una cartera de 24 clientes dentro de esta categoría. Se analizó el comportamiento anual de compra de cada uno de los clientes, para determinar tendencias generales desde su primera fecha de compra hasta la actualidad. A continuación se muestra un ejemplo del análisis para cada cliente, el resto de gráficas y análisis pertenecientes a la clasificación A se encuentran en el *Apéndice No. 7 - Análisis de comportamiento anual de clientes tipo A*.

Gráfico 15: Comportamiento anual de cliente Abby, S. A.



El cliente Abby, S. A. muestra un comportamiento lineal para realizar una compra por el mismo valor cercano a \$1,600 según los años 2008, 2009 y 2012, a pesar de la falta de negociaciones en el año 2010 y 2011.

E. Fidelidad

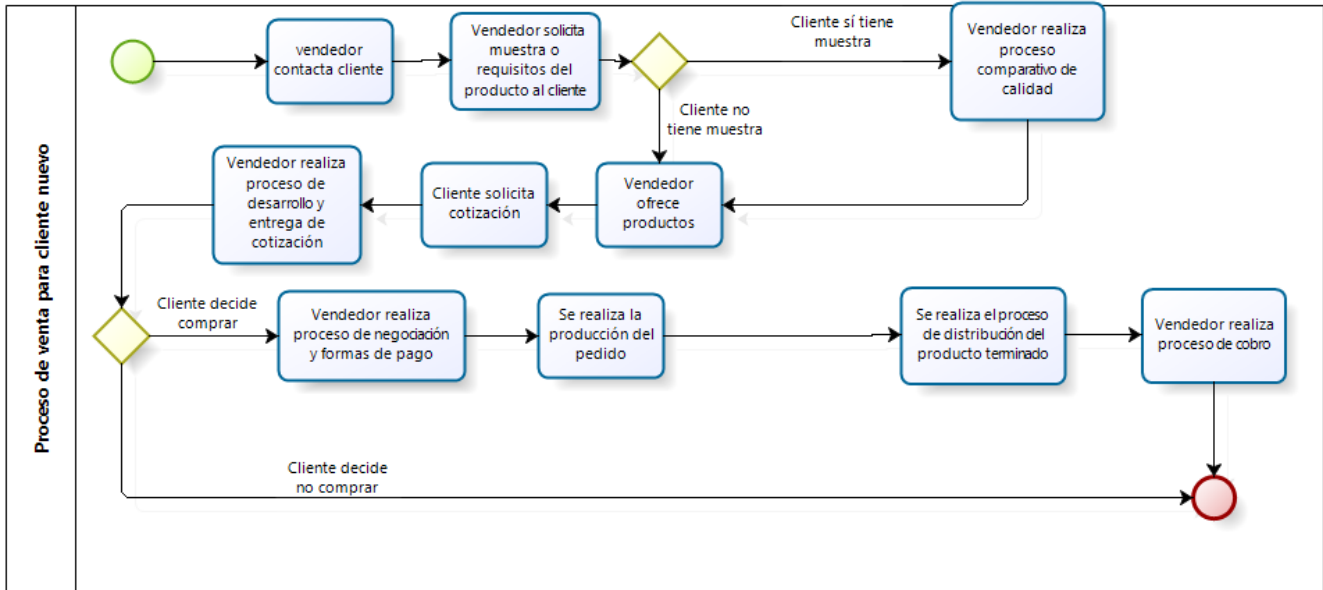
La fidelidad es otro criterio utilizado de acuerdo a la clasificación siguiente:

- a. Cliente de Clasificación A:
Frecuencia de compra elevada para el periodo evaluado. Si un cliente compra de forma mensual con Comett, S. A., se espera que a fin de año tenga registradas de 10 a 12 compras de clientes.
- b. Cliente de Clasificación B:
La frecuencia de compra media para el periodo evaluado. Si un cliente compra de forma mensual con Comett, S. A., se espera que a fin de año muestren registradas de seis a nueve compras de clientes.
- c. Clientes de Clasificación C:
Frecuencia de compra baja para el periodo evaluado. Si un cliente compra de forma mensual con Comett, S. A., se espera que a fin de año muestren registradas de una a cinco compras de los clientes.

IV. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES DE LA EMPRESA

A. Proceso de venta para cliente nuevo

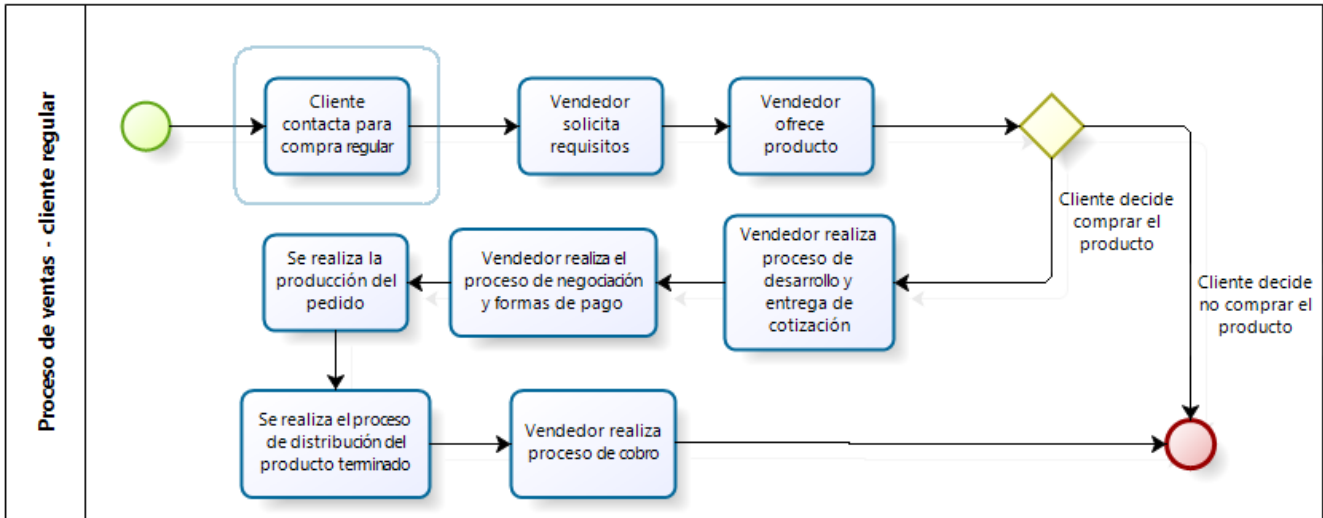
Gráfico 16: Proceso de venta para cliente nuevo



El proceso inicia con la comunicación del vendedor con el cliente para realizar la nueva venta y motivar el interés del cliente por el producto. Si el cliente se encuentra interesado y se le visita, el vendedor solicita una muestra del material de empaque que utiliza el cliente, para mostrar la ventaja comparativa del producto terminado de Comett, S. A., sobre el producto actualmente utilizado. Si el cliente no tiene una muestra o no utiliza otro producto siendo la compañía la primera proveedora del mismo, se muestra un catálogo de productos con detalles técnicos, para saber si cumple los requisitos solicitados por el cliente.

B. Proceso de venta para cliente regular

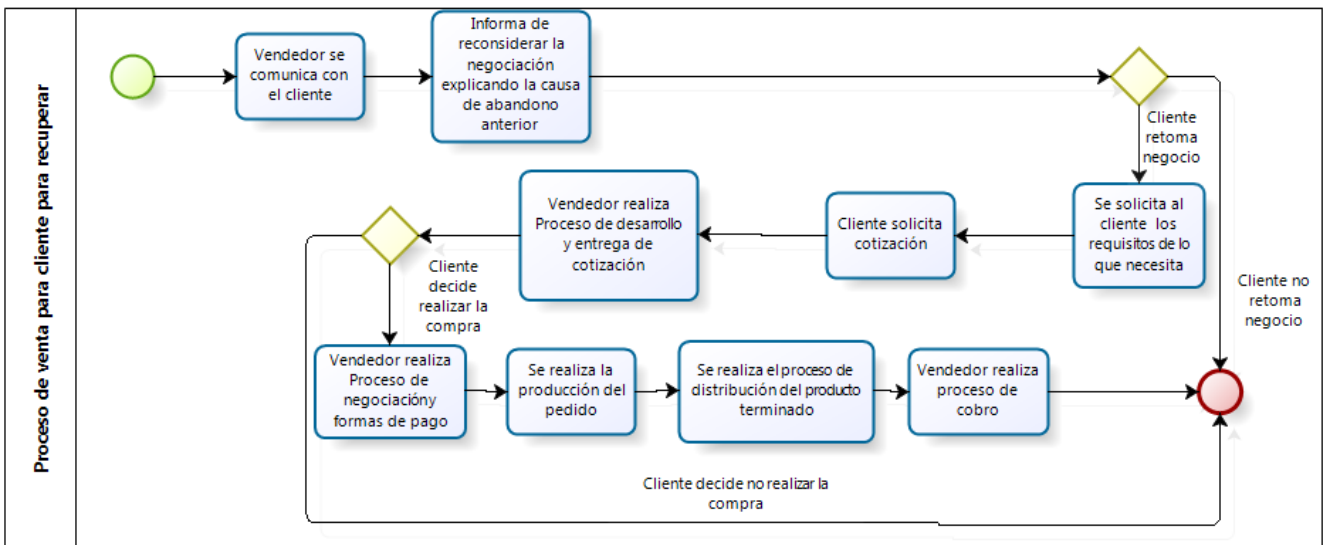
Gráfico 17: Proceso de venta para cliente regular



En el proceso de ventas para clientes regulares, el cliente contacta para realizar su compra regular y saber si la compañía tiene en inventario o cuánto tiempo les tomaría producir su pedido. La mayoría de clientes regulares realiza los mismos pedidos mensualmente, pero sin enterarse de otros materiales que venda la empresa, los cuales podrían ser de su utilidad.

C. Proceso de venta para cliente para recuperar

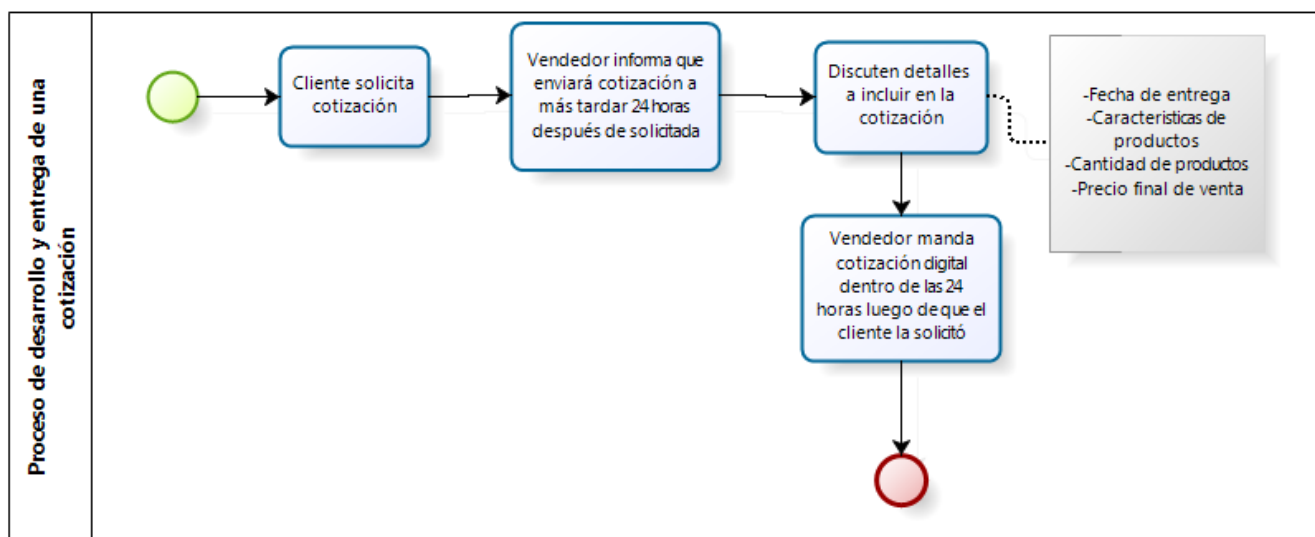
Gráfico 18: Proceso de venta para cliente para recuperar



En el proceso de ventas para clientes para recuperar, el vendedor se comunica con el cliente y solicita reconsiderar negociaciones, explicando la causa de abandono anterior. Si el cliente decide regresar, el proceso de ventas de los siguientes meses, es el proceso de ventas para clientes regulares, sin mostrar ningún incentivo para que este mantenga negociaciones con la empresa. Desde el inicio, se establece la forma de pago para el cliente recuperado, sin ningún beneficio adicional y se entrega el producto en el tiempo establecido.

D. Proceso de desarrollo y entrega de una cotización

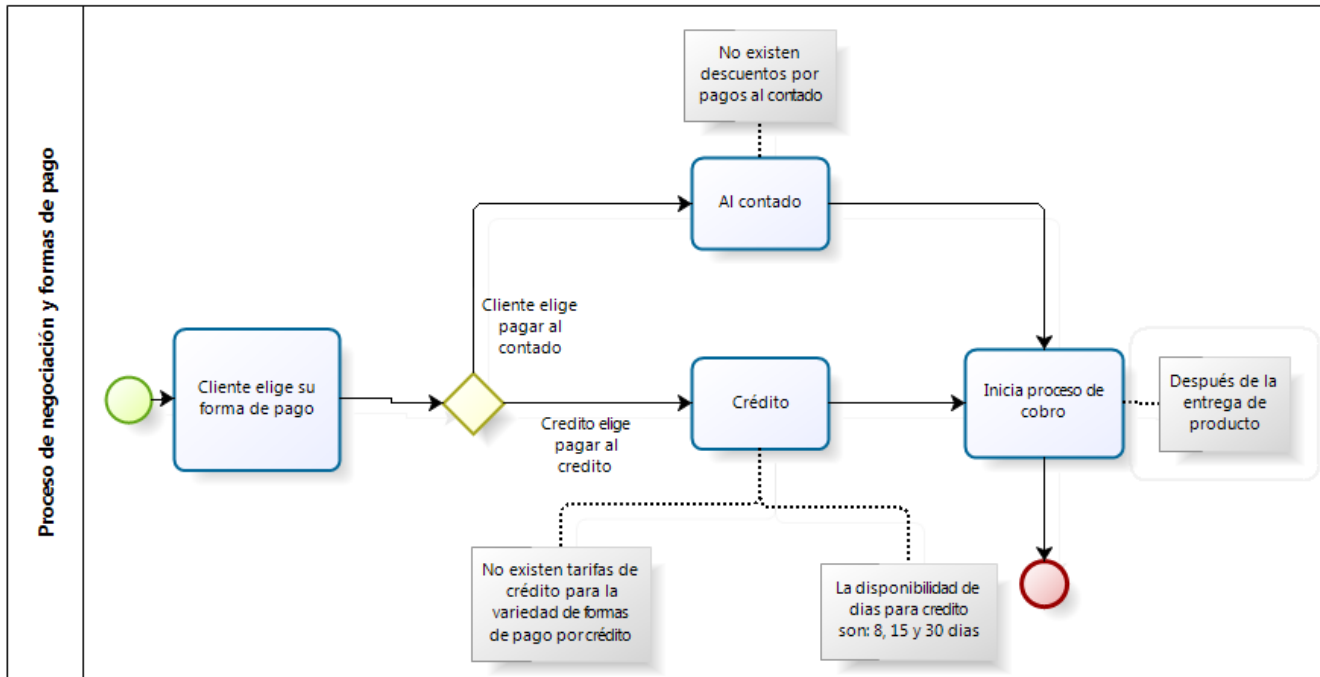
Gráfico 19: Proceso de desarrollo y entrega de una cotización



El desarrollo y entrega de cotización en una venta lleva de 12 a 24 horas. Esta se compone de las fases siguientes: primero, el cliente solicita la cotización en la visita del vendedor. Luego el vendedor informa que enviará la cotización con un tiempo máximo de espera de 24 horas después de finalizada la visita. Tercero, se discuten los detalles a incluir en la cotización. Por último, el vendedor manda cotización digital dentro de las siguientes 24 horas, ya que debe ser auxiliado por la Secretaría para realizar la compra de materia prima, si fuera necesario, verificar la fecha de posible entrega.

E. Negociación y formas de pago

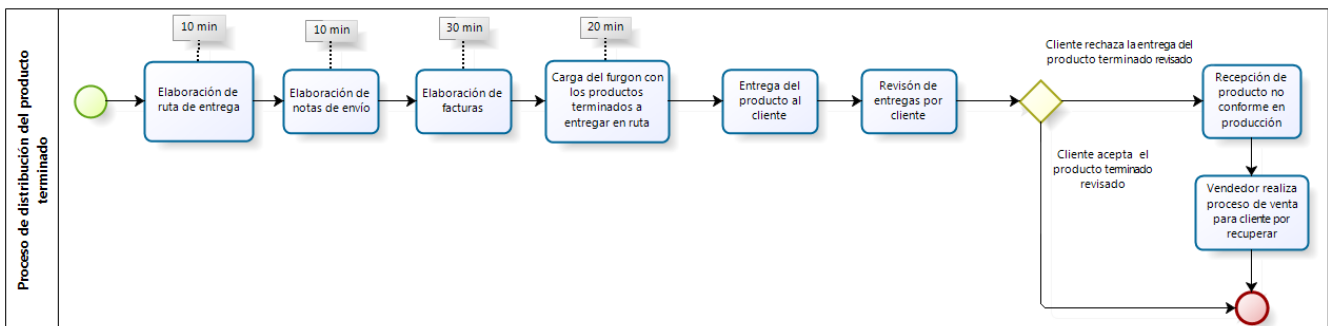
Gráfico 20: Proceso de negociación y formas de pago



En cuanto al proceso y formas de pago, se analizó desde el establecimiento de la fecha de pago hasta el cobro del mismo. Este proceso no tiene ningún contrato u orden de pago, entre el cliente y el vendedor, dejando el único documento válido para interactuar en una compra: la factura. Según el Departamento de Ventas, las dos actividades de mayor magnitud en sus operaciones diarias, son el desarrollo y entrega de cotizaciones y el cobró, luego de entregado el producto.

F. Distribución del producto terminado

Gráfico 21: Proceso de distribución del producto terminado



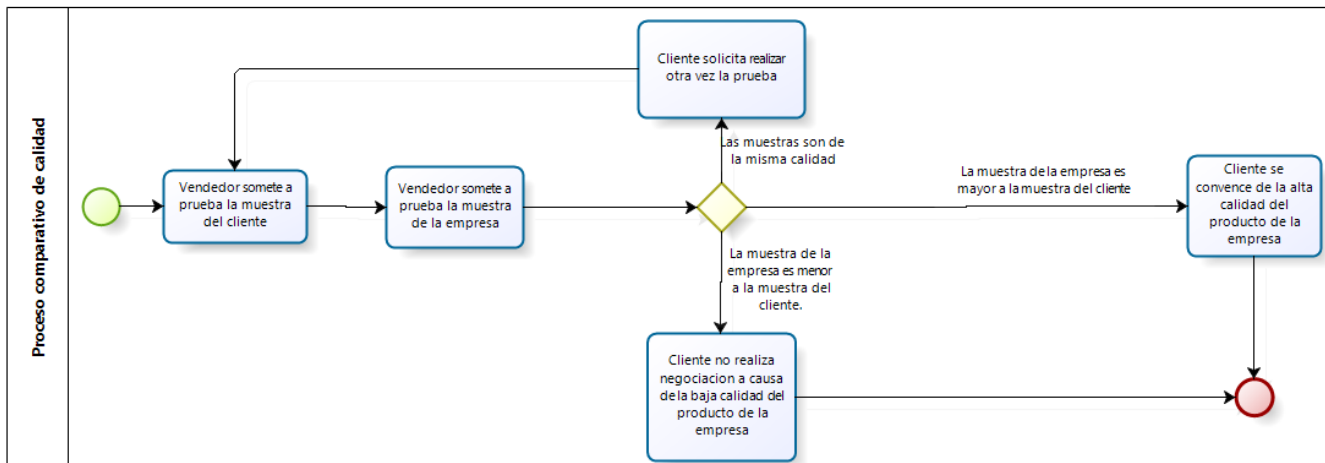
La distribución del producto terminado se despliega en el siguiente orden con sus respectivos tiempos por actividad.

Cuadro 3: Tiempos para cada cliente en la distribución de producto terminado

No.	Tarea	Tiempo en minutos
1	Elaboración de retiros de material de empaque de pedidos por surtir	10
2	Elaboración con base en envíos	10
3	Facturación con base en envíos	30
4	Retiro de producto a bodegas en base a retiro	30
5	Entrega de producto al cliente	15
6	Revisión de entregas	8

G. Proceso de comparativo de calidad

Gráfico 22: Proceso comparativo de calidad



El proceso de la prueba de calidad es realizada por un único vendedor. Según el vendedor que realiza la prueba, esta permite comprobar y demostrar la ventaja comparativa de la calidad del producto al cliente, culminando exitosamente la mayoría de ventas que incluyen esta etapa en el proceso de venta para cliente nuevo.

H. Servicio post venta

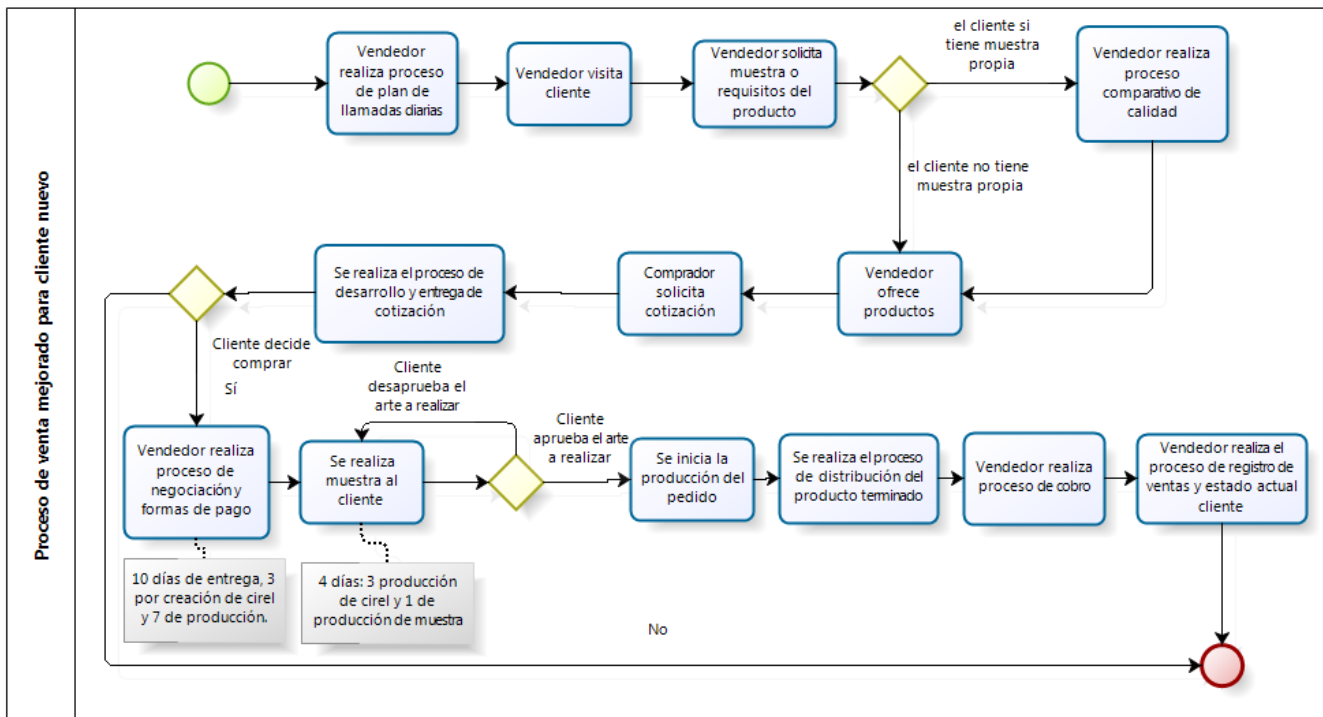
La empresa no tiene ningún servicio formal de post venta, ya que no le da seguimiento a un cliente nuevo o regular, después de la venta. Uno de los servicios más comunes de post venta es el de llamar a los clientes en su tiempo regular de consumo, para saber si desean consumir nuevamente el mismo producto o probar alguno nuevo. La empresa posee una cartera de 654 clientes, dividida entre dos vendedores de la manera siguiente:

287 clientes regulares y 367 clientes entre nuevos y por recuperar. A los vendedores también les interesa más el contacto con nuevos cliente, debido que puede aumentar su comisión de venta con más facilidad, que intentar recuperar uno con una experiencia insatisfactoria con el producto o servicio de Comett, S. A.

V. PROPUESTA DE MEJORA Y ESTANDARIZACIÓN EN LOS PROCESOS DE VENTA DE LA EMPRESA PARA DEFINIR LOS NIVELES DE SERVICIO POR TIPO DE CLIENTE

A. Proceso de venta mejorado para cliente nuevo

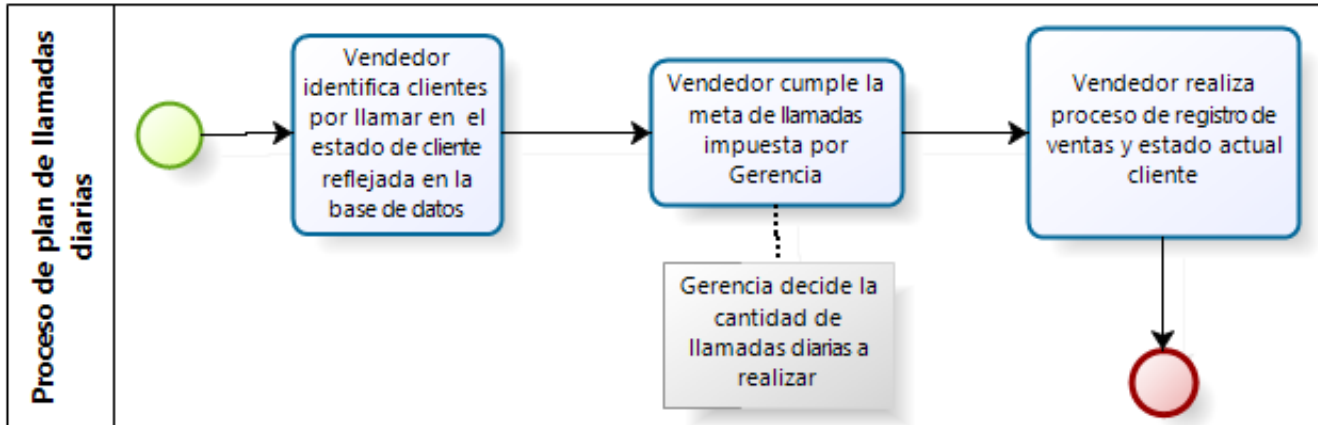
Gráfico 23: Proceso de venta mejorado para cliente nuevo



En el proceso de venta para cliente nuevo, el vendedor inicia todos los días con su plan de llamadas diarias, proceso que se detalla en la sección que sigue: En las visitas que el vendedor realiza a los clientes nuevos, inicia con solicitar una muestra del material utilizado actualmente y los requisitos que este cumple o no cumple. Si el cliente no tiene muestras, se solicitan los requisitos del producto esperado y se muestra un catálogo con los productos descritos de forma técnica y aplicación frecuente. Se incluye el proceso de desarrollo y entrega de una cotización, proceso que se desarrolla a continuación para demostrar cómo se desarrolla y entrega una cotización en menor tiempo y los beneficios de esta entrega. Si el cliente decide comprar el producto, el acuerdo de forma de pago y la producción se realizan, pero ahora se agrega el proceso de registro de ventas y estado actual cliente como sistema de control para registrar, analizar y apoyar las ventas futuras.

1. Proceso de plan de llamadas diarias

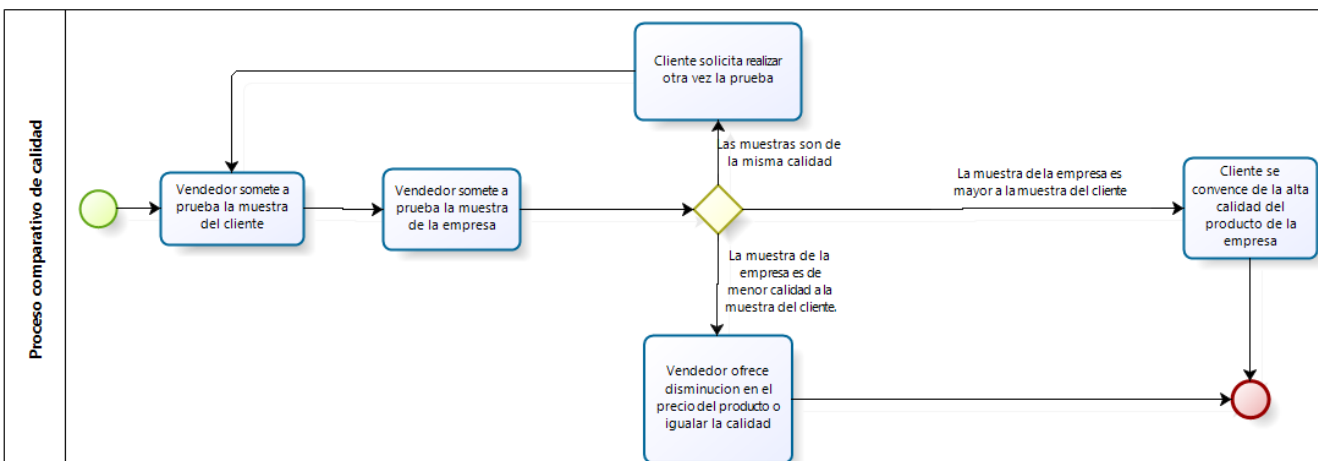
Gráfico 24: Proceso de plan de llamadas diarias



Se recomendó a la empresa realizar un proceso de plan de llamadas diarias, para motivar a los vendedores a surtirse de nuevos clientes. Mientras que la Gerencia debe llevar un control de cuáles y cuántos clientes se contactaron por primera vez y mantener una meta o promedio de clientes nuevos atendidos por mes. Este plan de llamadas consiste en utilizar un formato de estado de cliente, que se verá reflejada en la base de datos, para saber si el cliente ya fue llamado. En el estado de cliente se registra una cita con lugar y hora o se reconoce que la llamada falta por realizarse. También se presenta el control de Gerencia por cumplir la meta diaria propuesta, por el momento: 10 llamadas diarias por vendedor. Por último el vendedor realiza el proceso de registro de ventas y estado actual del cliente, donde Gerencia pueda tomar decisiones para futuras mejoras en el proceso, apoyándose en el sistema de control. La actualización del estado actual del cliente se realiza de forma diaria.

2. Proceso comparativo de calidad

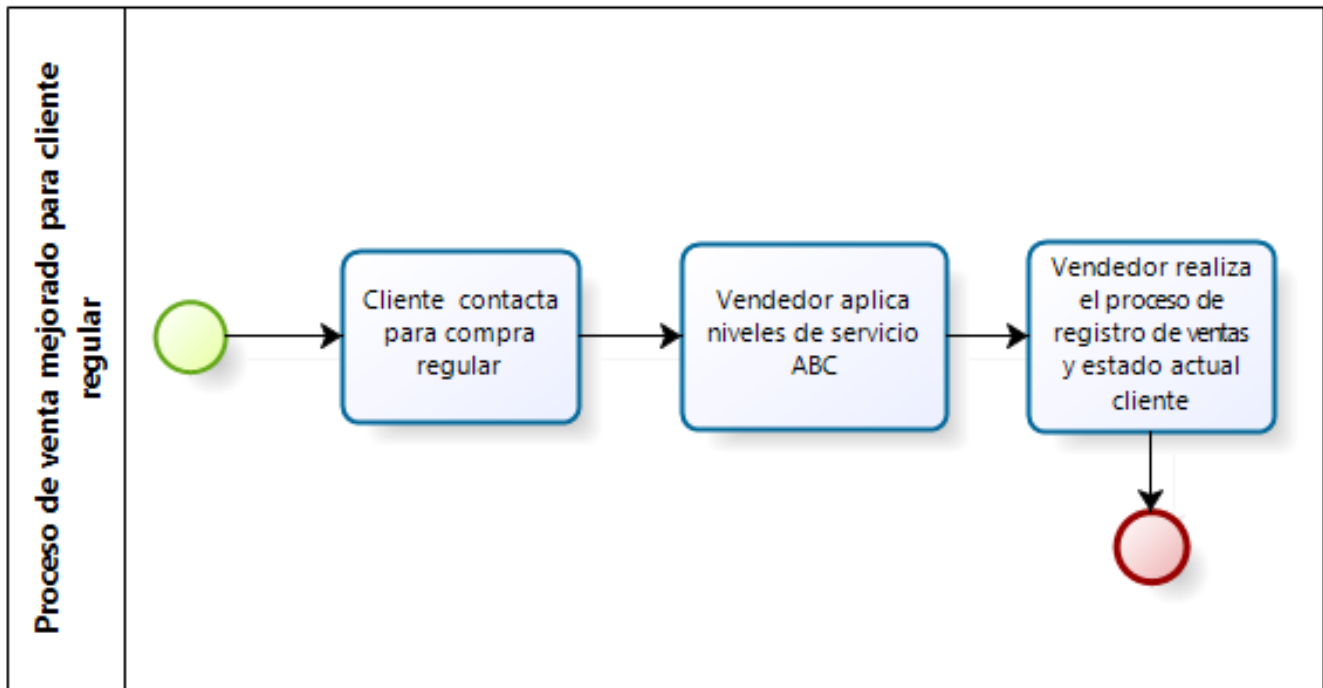
Gráfico 25: Proceso comparativo de calidad



El proceso de prueba de calidad es realizada por el vendedor, en el caso de realizar la primera visita con un cliente nuevo, el cual posee una muestra de mercadería comprada con otro proveedor. El objetivo de la prueba de calidad, es demostrar la calidad del producto de la empresa Comett, para enfatizar en el valor agregado y una de las fortalezas de la empresa: la alta calidad de sus productos, lo cual justifica su mayor precio en comparación con la competencia. Este proceso consiste en que el vendedor somete la muestra del cliente a una prueba de calidad, donde estira este producto, hasta provocar su deformación simulando una situación donde el producto se estira para empacar mercadería. Luego el vendedor somete su muestra a la misma prueba y compara el resultado de ambos materiales de empaque: deformación en posible impresión y rompimiento de material. El vendedor resalta las características de alta calidad del producto que se vende y se le pregunta al cliente si se desea realizar otra vez la prueba. En la mayoría de casos, el cliente queda convencido en la primera prueba, a causa de ver una discrepancia de calidad, a favor de la muestra del vendedor. Por lo que el cliente se convence de la alta calidad del producto de la empresa y en la mayoría de casos, si es cliente nuevo, justifica el mayor precio y se convence para proteger su producto de mejor manera.

B. Proceso de venta mejorado para cliente regular

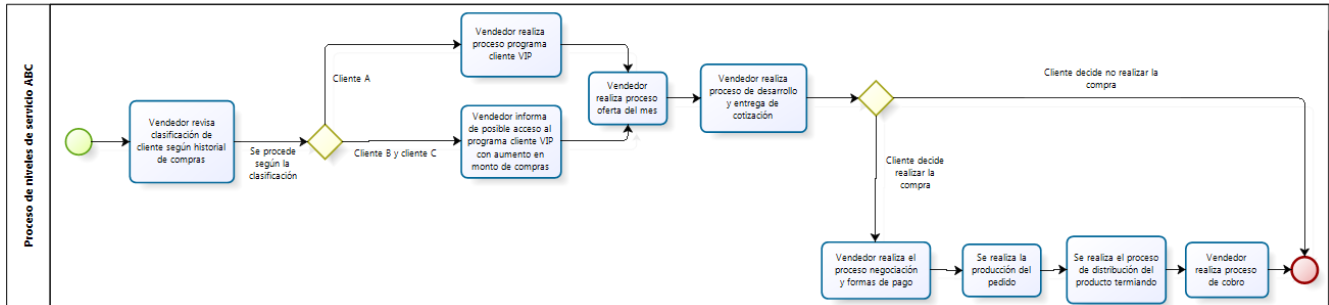
Gráfico 26: Proceso de venta mejorado para cliente regular



El cliente regular contacta al cliente para realizar su compra regular, el vendedor realiza el proceso de niveles de servicio ABC y registra la posible venta realizada. Se simplificó este proceso, para que el vendedor lo realice de forma más rápida y eficiente ya que muchas de las quejas son por falta de atención o lenta resolución de pedidos frecuentes. Los vendedores deben combinar los tres procesos a diario, de forma estandarizada hasta generar un hábito, por lo que se propone realizar auditorías para el control de fallas por operario y llamar la atención a faltas a estos procesos o motivar con bonos de productividad a los vendedores que cumplan con estos procesos dentro de las auditorías realizadas por el Gerente General. Las nuevas actividades adicionales del Gerente General, más sus responsabilidades, son demasiada carga para un puesto Gerencial, se recomienda considerar una posición de Gerente de Ventas. Este puesto lo puede ocupar uno de los vendedores del equipo actual del Departamento de Ventas, para que apoye al Gerente General a realizar todos estos procesos de forma equitativa para todo el departamento. También se debe considerar que si uno de los vendedores es ascendido a Gerente de Ventas, aumentan los gastos de operación en el departamento, por el aumento en sueldo para este Gerente, que debe ser compensado por aumento en ventas. Se debe considerar implementar la evaluación cruzada y estandarizada por departamento, para que el Gerente de Ventas evalúe al equipo de ventas y este a su vez, evalúe al Gerente de Ventas.

1. Proceso de niveles de servicio según clasificación de cliente (ABC)

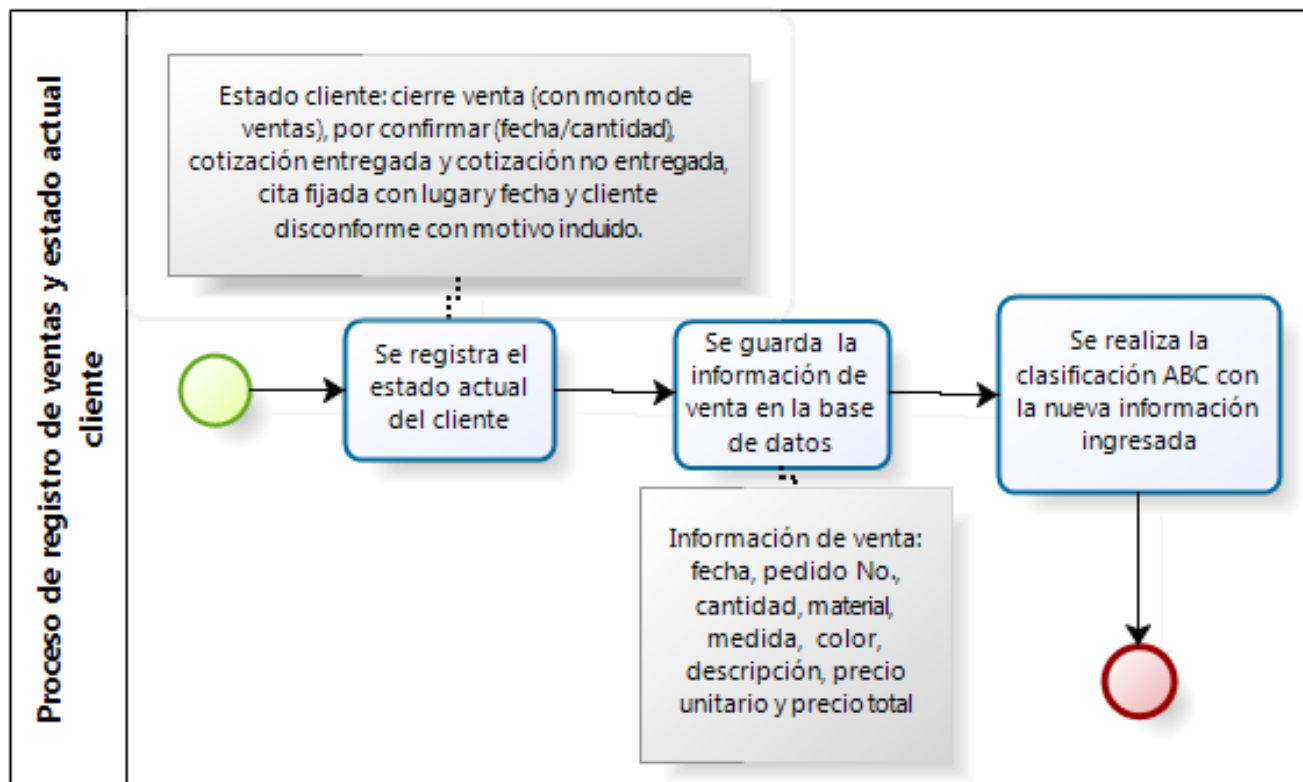
Gráfico 27: Proceso de niveles de servicio clasificación de cliente (ABC)



En el proceso de niveles de servicio ABC aplicado a clientes regulares y clientes por recuperar, se utiliza la importancia del cliente para la empresa según clasificación establecida. Si la clasificación del cliente entra dentro de la clasificación A, el vendedor realiza el proceso programa cliente VIP para ofrecer entrar a un grupo exclusivo de clientes, donde se asegura la fidelidad del cliente mediante contratos anuales para surtir al cliente en el momento que él desee, posibles descuentos en compras elevadas de productos y atención más personalizada y priorizada en el cliente. Esto obliga a la empresa a tener un inventario de seguridad de los productos de mayor consumo, para sus clientes dentro de este programa. Luego, sin importar si el cliente decide entrar en el programa o no, se informa al cliente de la oferta del mes definida por la Gerencia, basado en un análisis del producto que se desea aumentar su participación en el mercado. Por último, se realiza el proceso de desarrollo y entrega de una cotización, para proceder a terminar el proceso de venta, donde pasan todos los clientes si la venta se cierra: proceso negociación y formas de pago, realizar la producción del pedido, proceso de distribución del producto terminado y el proceso de cobro.

2. Proceso de registro de ventas y estado actual cliente

Gráfico 28: Proceso de registro de ventas y estado actual cliente



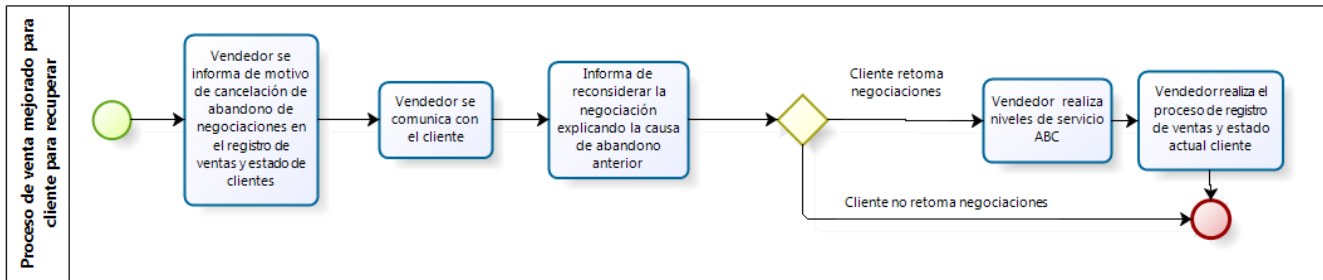
El proceso de registro de ventas y estado actual cliente inicia con el registro del estado actual del cliente, donde se especifica detalles que sirvan para el seguimiento de este cliente por el vendedor. Los estados de clientes existentes son:

Cuadro 4: Estados del cliente en proceso de ventas

Estado de cliente	Significado
Cierre venta	Un cierre de ventas donde se especifica el monto de ventas.
Venta por confirmar	Una venta por confirmar con detalle en cuanto a fecha de llamada para especificar cantidad de pedido.
Cotización entregada	Se realizó la entrega de la cotización.
Cotización no entregada	El cliente sigue en espera de su cotización.
Cita a cliente	Cita fijada con lugar y fecha.
Cliente disconforme	Finalización de las negociaciones.

C. Proceso de venta mejorado para cliente para recuperar

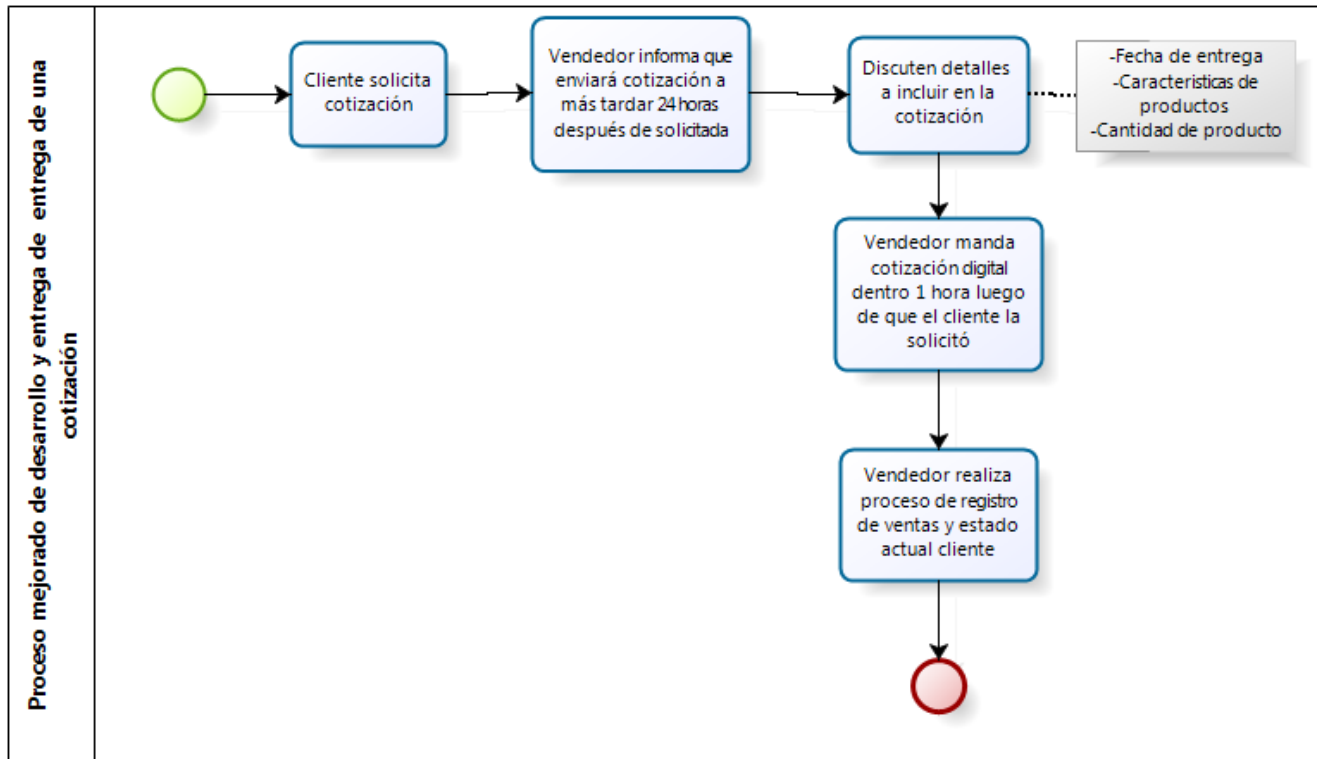
Gráfico 29: Proceso de venta mejorado para cliente para recuperar



Dentro del proceso de venta para cliente para recuperar, el vendedor inicia informándose del motivo del abandono del cliente a la empresa. Para ello utiliza la base de datos de Registro de Ventas y Estado de Clientes, por lo mismo esta debe estar actualizado de forma diaria y llevar un control de cierre de la misma por Gerencia. Luego el vendedor procede a comunicarse con el cliente para que reconsidere negociaciones. El vendedor se informa de las posibles fallas en un pasado, si el cliente lo solicita. Luego se procede a retomar la negociación, si el cliente así lo decide y se ejecuta el Proceso de Venta para Clientes Regulares. Por último se actualiza el Registro de Ventas y Estado Actual Cliente para saber cuándo fue la última vez que se llamó al cliente y si se logró retomar negociaciones o no. El registro y documentación de los clientes en recuperación se realiza para la toma de decisiones de continuar insistiendo en clientes que persisten en no hacer negocios con la empresa, o tomar otras estrategias para recuperar las negociaciones con el cliente.

D. Proceso mejorado de desarrollo y entrega de una cotización

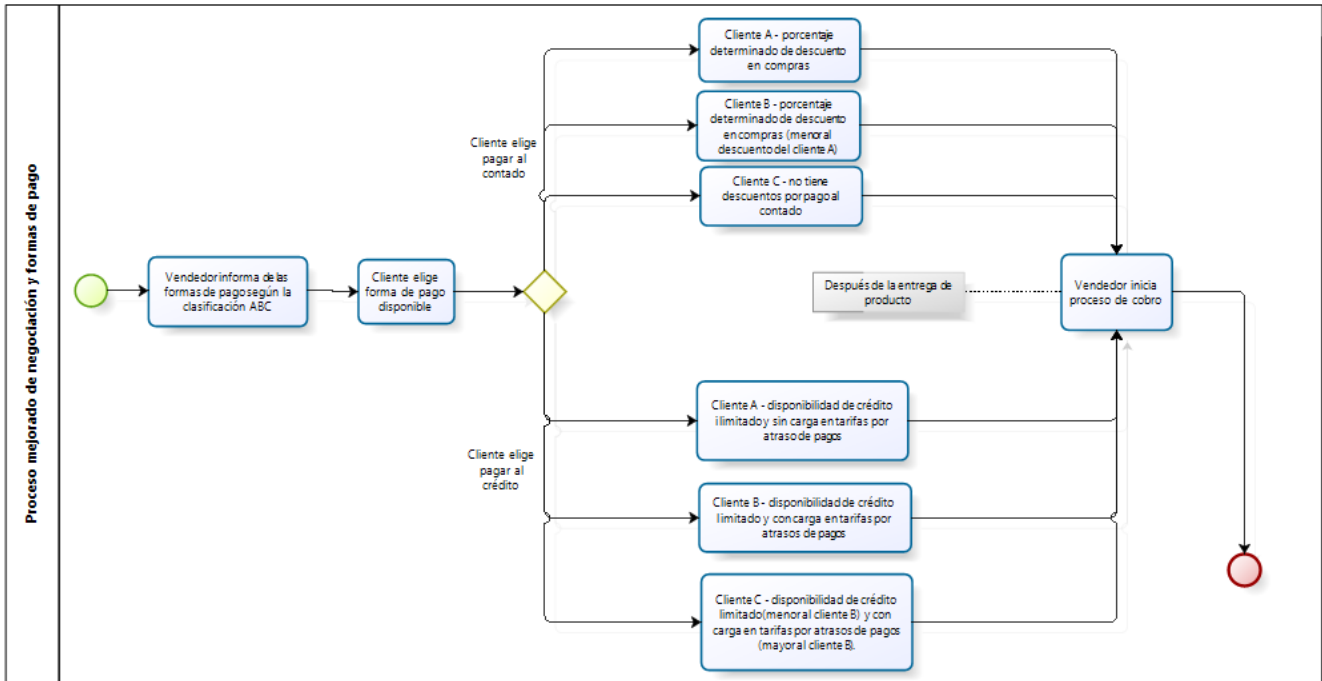
Gráfico 30: Proceso mejorado de desarrollo y entrega de una cotización



Dentro del proceso de desarrollo y entrega de una cotización, el cliente solicita la cotización dentro del proceso de ventas. El vendedor informa de entregar la cotización en una hora de forma digital y realiza el seguimiento de la misma a las dos horas de solicitar la cotización. Se motivó a la empresa a implementar una cotización inmediata, para facilitar a los vendedores con una lista de precios estandarizados y formatos oficiales de cotización, para que puedan ser entregados en el momento que se solicita y discutir de negocios en persona, sin que el cliente espere. La Gerencia mostró resistencia a este cambio, a causa de no poder estandarizar estos precios de productos, ya que varían según el producto y la cantidad que se piden. Considerando estos puntos que generan la resistencia a cambio por el Gerente General, se consideró realizar la cotización digital en una hora y darle seguimiento a la misma en dos horas, para agilizar el cierre de negocios que se atrasaba por cotizaciones entregadas en destiempo. También se consideran incluir rangos de precios, según cantidades de producto, por lo que el precio por producto incluye un margen para aplicar descuento adicional a los clientes VIP.

E. Proceso mejorado de negociación y formas de pago

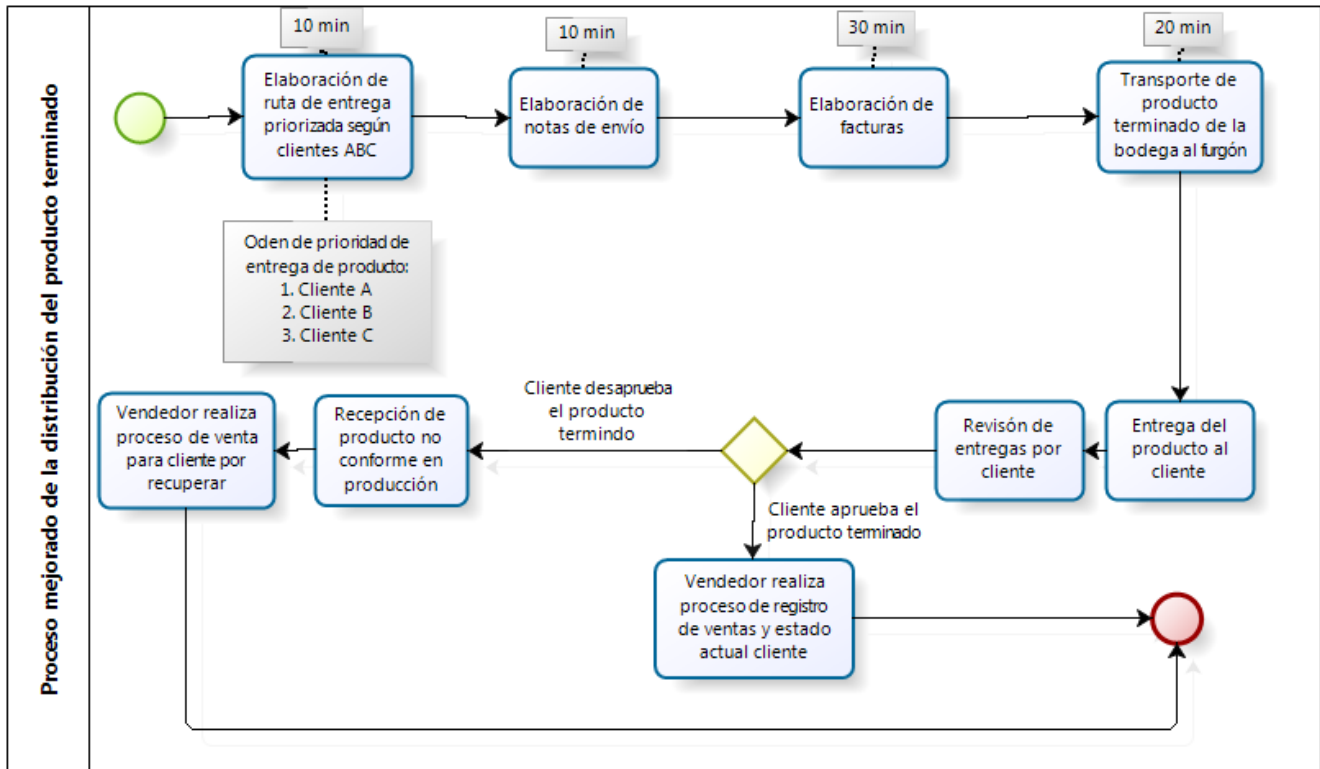
Gráfico 31: Proceso mejorado de negociación y formas de pago



Mientras tanto en el proceso y formas de pago, se estableció la crítica del vendedor para otorgar el crédito al cliente o no. El vendedor debe verificar desde el Registro de Estado Cliente hasta el historial de pagos personales del cliente, para aprobar el crédito solicitado. Las tarifas de crédito no varían según los días de crédito que dé la empresa, por lo que la empresa puede dar créditos de hasta 30 días sin cargar interés o multas. Este plan se encuentra para incentivar las facilidades de pago a los clientes. Los planes de pago se encuentran enfocados en la clasificación de clientes ABC para que el cliente goce de beneficios por sus compras en Comett, S. A. y los vendedores distingan entre los servicios por clasificación de cliente.

F. Proceso mejorado de la distribución del producto terminado

Gráfico 32: Proceso mejorado de la distribución del producto terminado

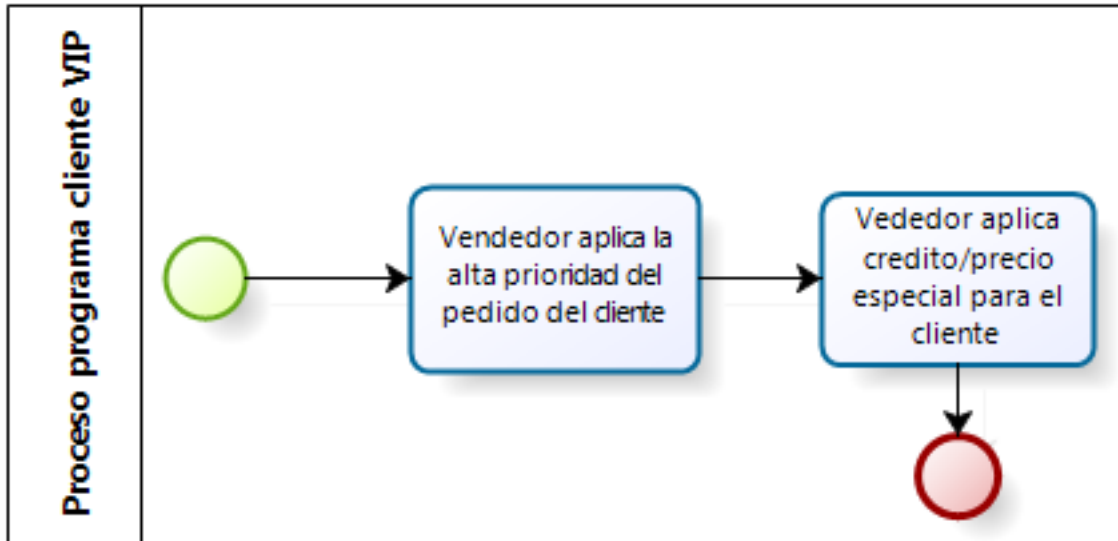


En cuanto a la distribución del producto terminado, este inicia con una elaboración de ruta de entrega, en la cual se considera la clasificación de clientes y la economía de Comett, S. A., tanto en tiempo como en distancia de la ruta por economía en consumo de gasolina. Esta elaboración de ruta se mejoró ya que se priorizó la fecha de entrega del cliente dentro de la distribución de la mercadería, esto permite variar sólo el orden y la hora de entrega al cliente. Se considera las horas de entrega de 8:00 am a 4:00 pm para entregar todos los productos del día. Esto nos permite tener más entregas, sin excluir a algún cliente de la ruta diaria, como se realizaba anteriormente. El cobro de los clientes que se manejan por pago al contado, se cobran al finalizar la entrega de cada cliente.

G. Estrategia de mercadeo

1. Proceso programa cliente VIP

Gráfico 33: Proceso programa cliente VIP

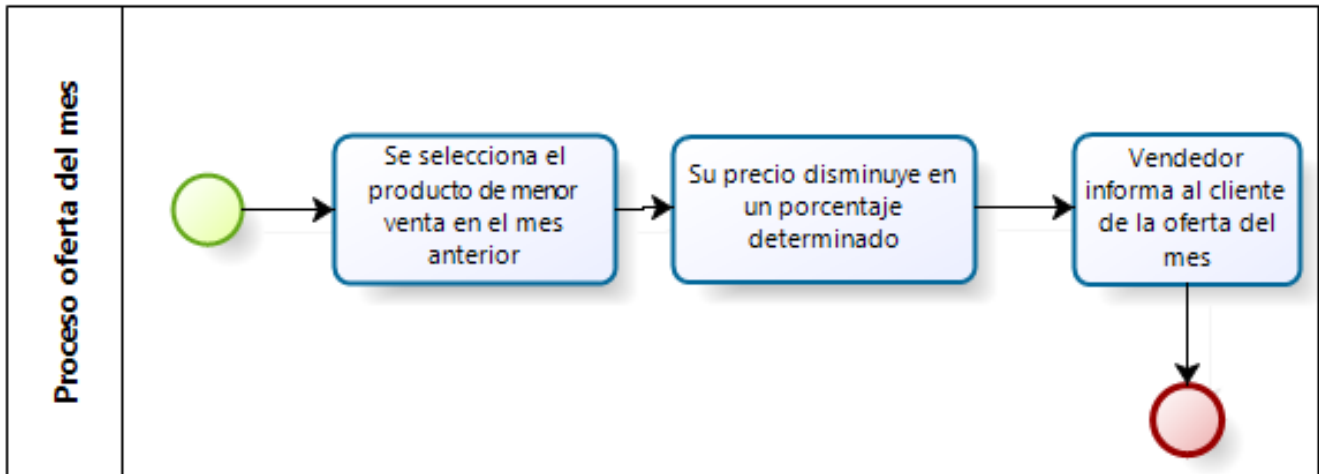


El programa cliente VIP se lleva a cabo para decidir y aplicar a todos los clientes de clasificación "A". La alta prioridad que su pedido maneja, siendo el primero en ser despachado. Al igual que la ventaja de crédito ilimitado que gozan los miembros de este programa. Para ingresar al mismo, el cliente debe cumplir con tres aspectos y sus respectivos requisitos, siendo estos los siguientes:

1. *Monto de venta:* realizar el monto de compra mensual suficiente, para formar parte del 20% de la población de clientes que genera el 80% de los ingresos de la empresa.
2. *Comportamiento de pago:* el cliente de clasificación "A" debe cumplir con una frecuencia de pago estable. Por lo que debe cumplir con su pago en el tiempo establecido sin pertenecer a la Cuentas por Cobrar por más de dos meses.
3. *Fidelidad:* el cliente de clasificación "A" debe ser fiel en las compras de la empresa. Ya sea mensual o en el tiempo determinado de cada cliente, pero se debe mantener un regularidad de compra de parte de los clientes, por lo menos una vez cada seis meses.

2. Proceso oferta del mes

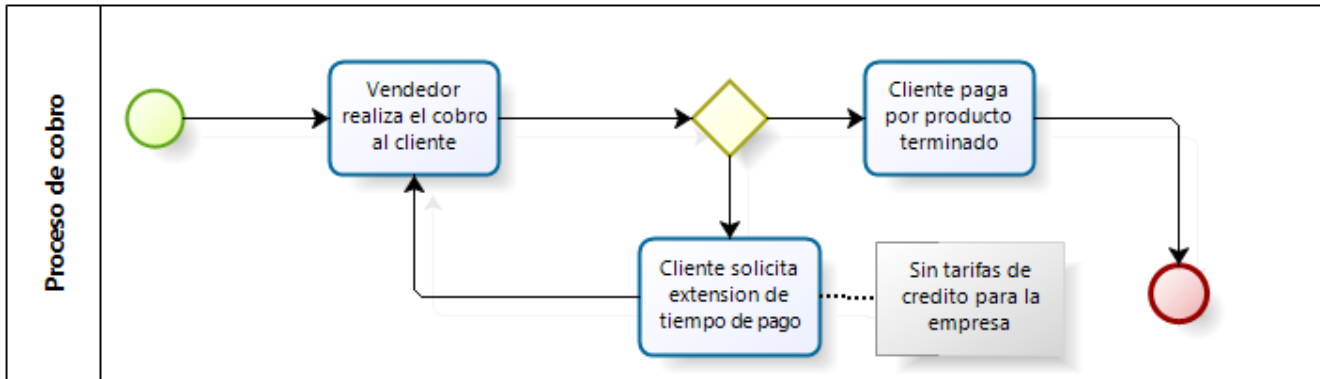
Gráfico 34: Proceso oferta del mes



La oferta del mes, se le reconoce al producto de menor venta del mes anterior al actual. Por lo que se realiza un análisis de las ventas del mes y se fija el producto a descontar un porcentaje determinado de su precio para promover su venta en volumen. Esta oferta del mes incentivaré a realizar ventas más dinámicas y frecuentes a causa de la atención generada en los clientes ya captados y la ventaja que observarán los clientes nuevos. Este proceso se realiza para toda la cartera de clientes sin distinguir entre un cliente tipo A, B o C. El porcentaje de disminución se determina en la sección *V ANÁLISIS FINANCIERO DE LAS MEJORAS PROPUESTAS – G Disminución de precio del producto terminado en el proceso de oferta del mes.*

H. Proceso de cobro

Gráfico 35: Proceso de cobro

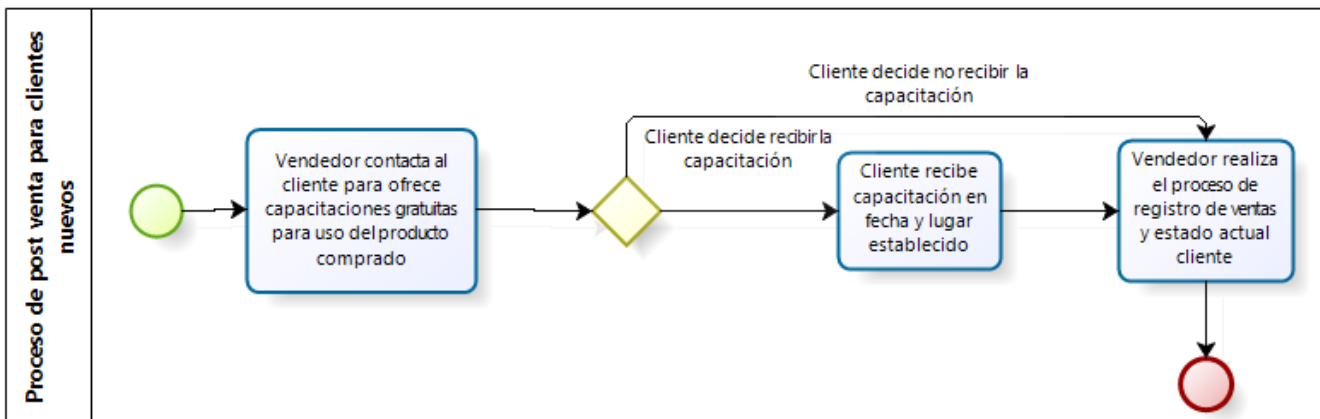


El proceso de cobro se realiza a través del vendedor, ya que este empieza al recordar al cliente que su tiempo de crédito venció o momento de pago ha llegado. Por lo que sí se podría realizar el pago, según la forma acordada. Por cuestiones de competencia, se decidió dejar al cliente sin una tarifa de castigo, por fallar en su pago, ya que este procedimiento podría afectar a la empresa en su imagen a favor de la competencia, dejando la opción abierta al cliente, para que este continúe las negociaciones con la competencia a causa de tarifas de castigo por falta de pago en tiempo y que aumente aún más la diferencia de precios.

La empresa no tenía un proceso de servicio de post venta, por lo que se levantaron dos procesos de post venta: uno para cliente nuevo, otro para cliente regular. Ambos cumplen con el objetivo de entregarle más valor agregado al cliente, para que este se sienta cómodo y aumente la confianza en la empresa. Estos servicios de post venta fueron levantados de las ideas innovadoras de los dos personajes principales en una venta: los clientes y los vendedores.

I. Proceso de servicio post venta para cliente nuevo

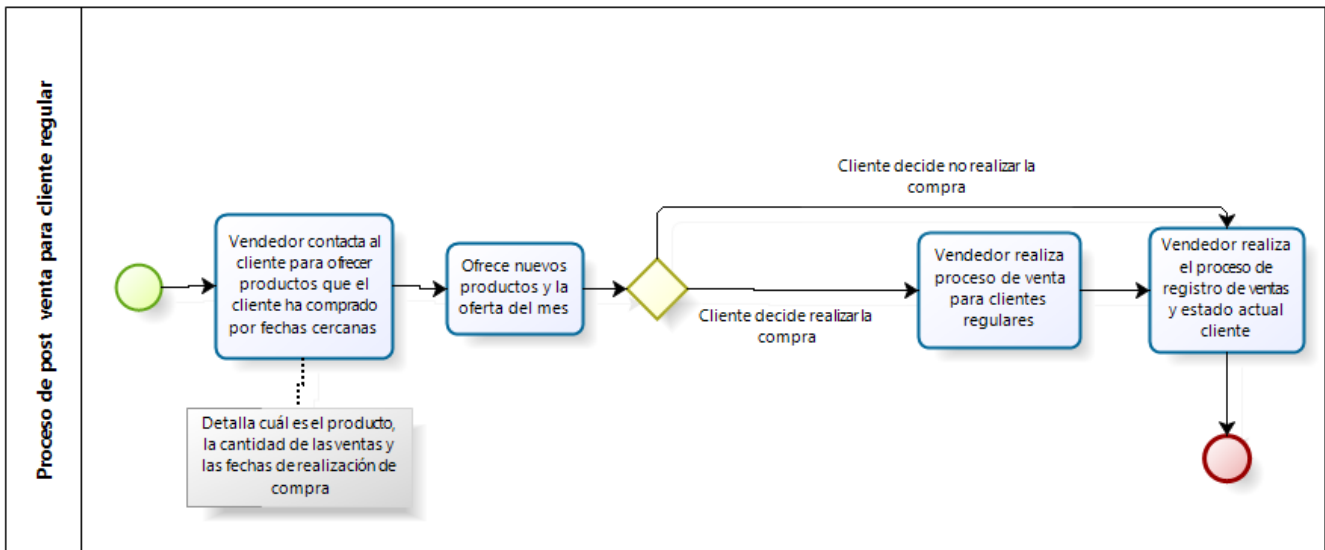
Gráfico 36: Proceso de servicio post venta para cliente nuevo



El proceso de servicio post venta para cliente nuevo, inicia con el contacto del vendedor hacia el cliente para ofrecer capacitación gratuita hacia como utilizar los productos recién comprados de la empresa. El cliente decide si desea realizar la capacitación o no. Si se desea capacitar al usuario que utiliza el producto, el vendedor y el cliente acuerda fecha y lugar establecido para iniciar la capacitación, la cual se finaliza registrando en ventas y actualizando el estado del cliente, para saber si ya se ofreció este servicio post venta en un futuro.

J. Proceso de servicio post venta para cliente regular

Gráfico 37: Proceso de servicio post venta para cliente regular



Mientras que en el proceso de post venta para cliente regular, el vendedor también inicia contacto al cliente pero ahora para recordarle de su compra frecuente que realiza por fecha determinada mediante las estadísticas obtenidas de la base de datos de la empresa. Esto permite a los clientes despreocuparse de llevar un control interno de cuándo realizar la compra, ya que Comett absorbe este cálculo y responsabilidad para que el cliente tenga su material de empaque, en el momento de necesidad evitando excusas de clientes, como el que se olvidó realizar la compra. Luego se ofrecen los nuevos productos de ingreso y la oferta del mes para incluirlos en la compra mensual, si el cliente decide realizar la compra: el vendedor realiza proceso de venta para cliente regulares y registra tanto la venta como el estado actual del cliente para actualizar los sistemas de control de la empresa.

VI. ANÁLISIS FINANCIERO DE LAS MEJORAS PROPUESTAS

Se realizó un análisis financiero con una proyección contable y financiera, donde se parte de la situación actual de ventas y se reestructura el equipo, compuesto por dos vendedores a cargo del Gerente General, y se considera los escenarios descritos en todas sus posibles combinaciones:

1. La contratación de un tercer Vendedor.
2. La contratación de un Gerente de Ventas.

Las propuestas se hacen con el fin de fortalecer al cuerpo de ventas. La contratación del vendedor sirve para ampliar la cobertura del mercado. Mientras que la contratación del Gerente de Ventas se hace con la finalidad de tener un responsable directo enfocado en el cumplimiento de metas mensuales, anuales y de crecimiento de la compañía, más agresivos, de lo que se le plantearía solamente a los vendedores individuales.

Para poder realizar este análisis se utilizaron los datos reales, proporcionados por el Gerente General, y a su vez se proyectaron los escenarios siguientes:

1. Contratación de un vendedor adicional, para que sean tres vendedores, sin contratar un Gerente de Ventas, todos incluidos en la planilla de la empresa, con las prestaciones de ley.
2. Situación actual de dos vendedores, más la contratación de un Gerente de Ventas, todos incluidos en la planilla de la empresa con las prestaciones de ley.
3. Contratación de un vendedor adicional, para un total de tres vendedores y la contratación de un Gerente de Ventas, todos incluidos en la planilla de la empresa, con las prestaciones de ley,

El análisis se realizó de la manera siguiente:

1. Se tomaron como base la información presentada a octubre 2012.
2. Se evaluaron los costos, márgenes de utilidad, porcentaje de inflación para gastos variables y el incremento en ventas que se busca para optimizar los recursos, según los distintos escenarios planteados.
3. Se establecen los resultados por mes y acumulados a un año completo, partiendo de octubre 2012 y proyectados a octubre 2013, 2014, 2015, 2016 y 2017.

Para los estados de resultados proyectados de octubre de 2012 a octubre de 2017, todos los gastos son considerados deducibles del Impuesto Sobre la Renta (ISR) y se utiliza el Régimen del 31% sobre la utilidad antes de impuestos.

En el *Anexo No. 15 – Clasificación de cuentas*, se presenta la clasificación de cuentas que se utilizó para las proyecciones de los estados de resultados, presentados del Anexo No. 8 al Anexo No. 12.

A. Términos de contratación y política salarial

Los términos de contratación utilizados para cada uno de los escenarios propuestos tienen las mismas políticas salariales que las actuales. Por lo que a continuación se presenta el salario fijo de cada puesto y la cantidad de personal por puesto, para establecer sobre cuales premisas fueron diseñados los escenarios.

Cuadro 5: Salarios y cantidad de empleados por puesto en Comett, S. A.

Puesto	Cantidad de empleados	Salario base en Quetzales
Operario de Producción	2	2,500
Inventario y Empaque	1	3,500
Gerente de Producción	1	4,000
Gerente Financiero	1	7,500
Vendedor	2	2,250
Secretario	1	3,500
Encargado de Limpieza	1	1,950
Guardián	1	2,000
Encargado de Mensajería	1	2,250
Gerente General	1	10,000

En cuanto a las bonificaciones, los vendedores tienen una comisión del 4% sobre las ventas individuales para cada vendedor. Mientras que el Gerente General, puede participar en la venta de material de empaque, al igual que cualquiera del área administrativa de la empresa, pero no recibe ninguna comisión sobre las ventas que realice. Para el diseño del puesto de Gerente de Ventas, se utiliza un salario base de Q. 2,750 más una bonificación del 4% sobre las ventas totales del departamento de ventas. De esta manera, el Gerente de Ventas estará enfocado en el trabajo de equipo y en el avance de las metas individuales de cada vendedor ya que su bonificación depende de los resultados obtenidos por ellos.

Los puestos de Gerente de Producción, Operario de Producción, Encargado de Inventario y Empaque, Encargada de Limpieza y Guardián puede presentar horas extras, las cuales se pagan Q. 18.50 por hora extra entre semana y Q. 25 por hora extra, en fin de semana. El resto de puestos incluyendo el área administrativa y ventas no pueden reportar horas extras.

B. Contratación de un vendedor adicional, para que sean tres vendedores, sin contratar un Gerente de Ventas

Para este escenario se contrata un vendedor adicional, para tener un equipo de ventas de tres vendedores. Se estima un incremento de 6.58% en las ventas totales anuales. Este porcentaje se determinó según el impacto del histórico de ventas de cada vendedor, en su primer año de trabajo dentro de la empresa.

En la proyección al año 2013, en este escenario se aprecia una utilidad bruta anual acumulada de Q. 187,501.52 y una utilidad neta acumulada de Q. 129,376.05 lo cual equivale a un 4.56% del total de ventas anuales. Esta utilidad bruta y utilidad anual se mantiene para los años 2014, 2015, 2016 y 2017 ya que el departamento de ventas no está en la capacidad de atender más clientes con tres vendedores, según datos históricos.

En el *Anexo No. 8 – Estado de resultados comparativo por escenario para proyección 2013* se pueden encontrar los estados de resultados por cada propuesta, proyectados de octubre de 2012 a octubre de 2013.

C. Situación actual de dos vendedores más la contratación de un Gerente de Ventas

Para este escenario, se contrata un Gerente de Ventas para tener un equipo de ventas de dos vendedores y un Gerente. Se utiliza un incremento de 9.70% en las ventas totales anuales. Este porcentaje se obtuvo de un estudio realizado por iSeek Solutions por más de diez años, donde han establecido que se consigue un incremento promedio anual de 9.70% como consecuencia de contar con un Gerente de Ventas.

En la proyección al año 2013 la utilidad bruta acumulada con el 9.70% de incremento en las ventas anuales es de Q. 184,094.65 esto lleva a una utilidad neta acumulada de Q. 127,025.31 lo cual equivale a un 4.35% del total de ventas anuales.

En la proyección al año 2014 la utilidad bruta acumulada es de Q. 194,049.38 esto lleva a una utilidad neta acumulada de Q. 133,894.07 lo cual equivale a un 4.37% del total de ventas anuales.

En la proyección al año 2015 la utilidad bruta acumulada es de Q. 214,327.17 esto lleva a una utilidad neta acumulada de Q. 147,885.75, lo cual equivale a un 4.40% del total de ventas anuales.

En la proyección al año 2016 la utilidad bruta acumulada es de Q. 236,571.91 esto lleva a una utilidad neta acumulada de Q. 163,234.62 lo cual equivale a un 4.43% del total de ventas anuales.

En la proyección al año 2017 la utilidad bruta acumulada es de Q. 249,150.50 esto lleva a una utilidad neta acumulada de Q. 171,913.85 lo cual equivale a un 4.44% del total de ventas anuales.

Una ventaja de este escenario es que es el único que del 2014 al 2016 muestra las mayores utilidades.

En el *Anexo No. 9 – Estado de resultados comparativo por escenario para proyección 2014* se pueden encontrar los estados de resultados por cada propuesta, proyectados de octubre del 2013 a octubre del 2014. También en el *Anexo No. 10 – Estado de resultados comparativo por escenario para proyección 2015* se pueden encontrar los estados de resultados por cada propuesta proyectados de octubre del 2014 a octubre del 2015.

D. Contratación de un vendedor adicional para un total de tres vendedores y la contratación de un Gerente de Ventas

Para el escenario de contratar un Gerente de Ventas y un vendedor adicional para tener un equipo de ventas total de tres Vendedores y un Gerente de Ventas, se utiliza un incremento de 16.28% en las ventas anuales. Este porcentaje se determinó añadiendo los dos impactos individuales: impacto en las ventas netas por el vendedor adicional e impacto en las ventas netas por el Gerente de Ventas, ambos mencionados anteriormente.

En la proyección al año 2013 este escenario genera una utilidad bruta anual acumulada de Q. 148,021.73 y una utilidad neta acumulada de Q. 102,135.00 lo cual equivale a un 3.30% del total de ventas anuales.

En la proyección al año 2014 este escenario genera una utilidad bruta anual acumulada de Q. 174,561.67 y una utilidad neta acumulada de Q. 120,447.55 lo cual equivale a un 3.35% del total de ventas anuales.

En la proyección al año 2015 este escenario genera una utilidad bruta anual acumulada de Q. 205,422.31 y una utilidad neta acumulada de Q. 141,741.40 lo cual equivale a un 3.39% del total de ventas anuales.

En la proyección al año 2016 este escenario genera una utilidad bruta anual acumulada de Q. 241,307.07 y una utilidad neta acumulada de Q. 166,501.88, lo cual equivale a un 3.42% del total de ventas anuales.

En la proyección al año 2017, este escenario genera una utilidad bruta anual acumulada de Q. 283,033.86 y una utilidad neta acumulada de Q. 195,293.36 lo cual equivale a un 3.45% del total de ventas anuales.

Una ventaja de este escenario, es que el control del departamento de ventas, se daría por parte del Gerente de Ventas, liberando al Gerente General de esta función.

En el *Anexo No. 11 – Estado de resultados comparativo por escenario para proyección 2016* se pueden encontrar los estados de resultados por cada propuesta, proyectados de octubre del 2015 a octubre del 2016. También en el *Anexo No. 12 – Estado de resultados comparativo por escenario para proyección 2017* se pueden encontrar los estados de resultados por cada propuesta, proyectados de octubre del 2016 a octubre del 2017.

Gráfico 38: Ventas neta por escenarios para proyección 2013

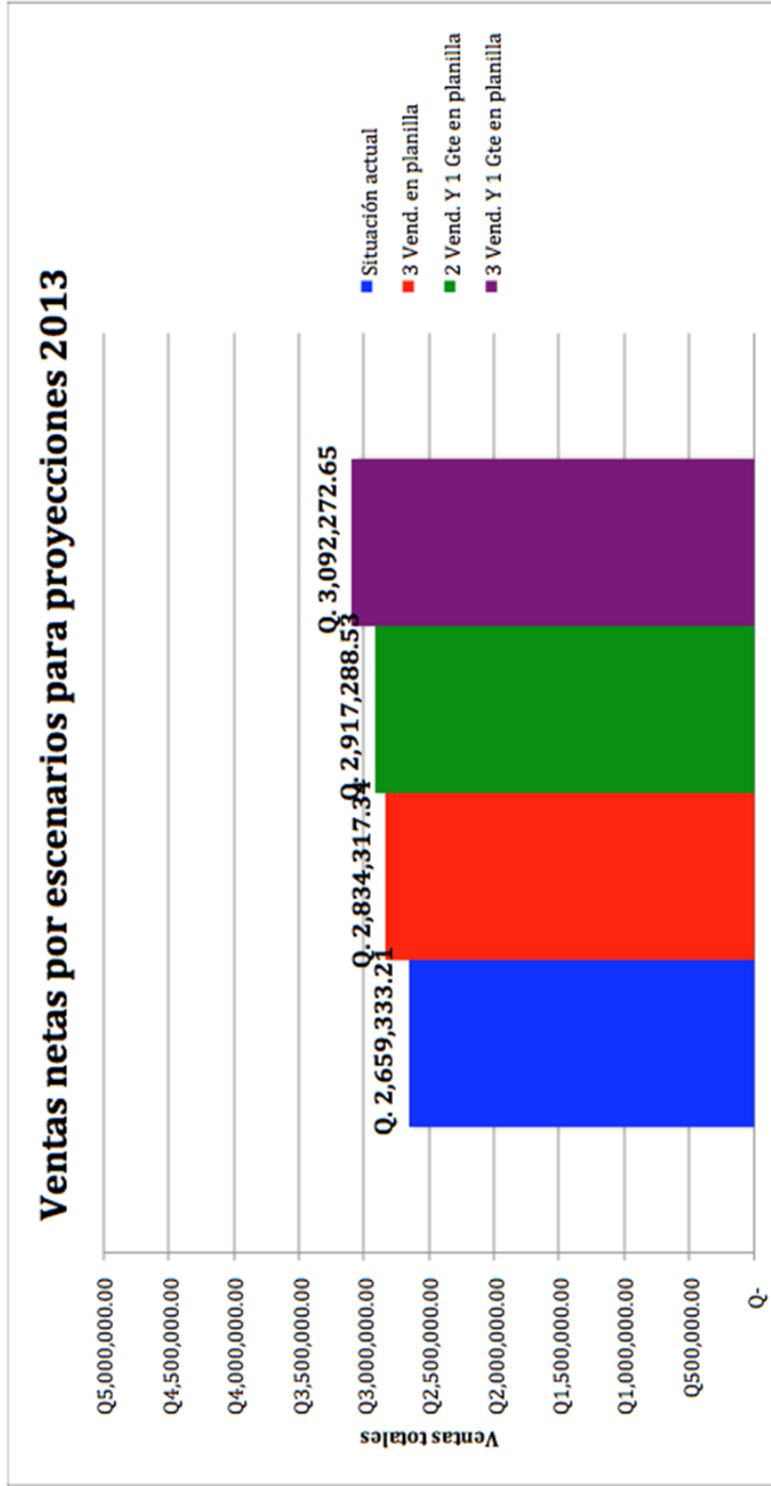


Gráfico 39: Utilidad neta por escenarios para proyección 2013

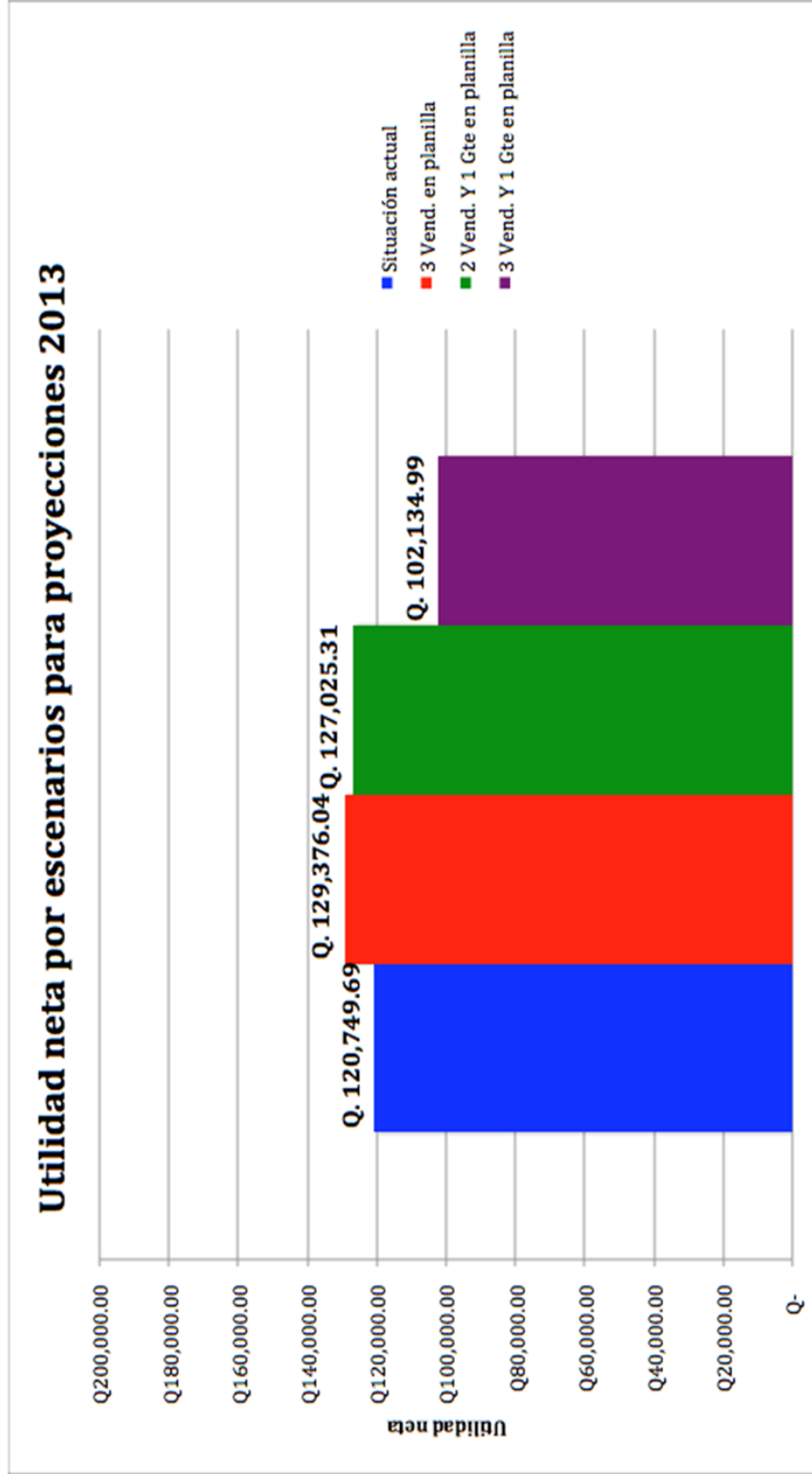


Gráfico 40: Ventas neta por escenarios para proyección 2014

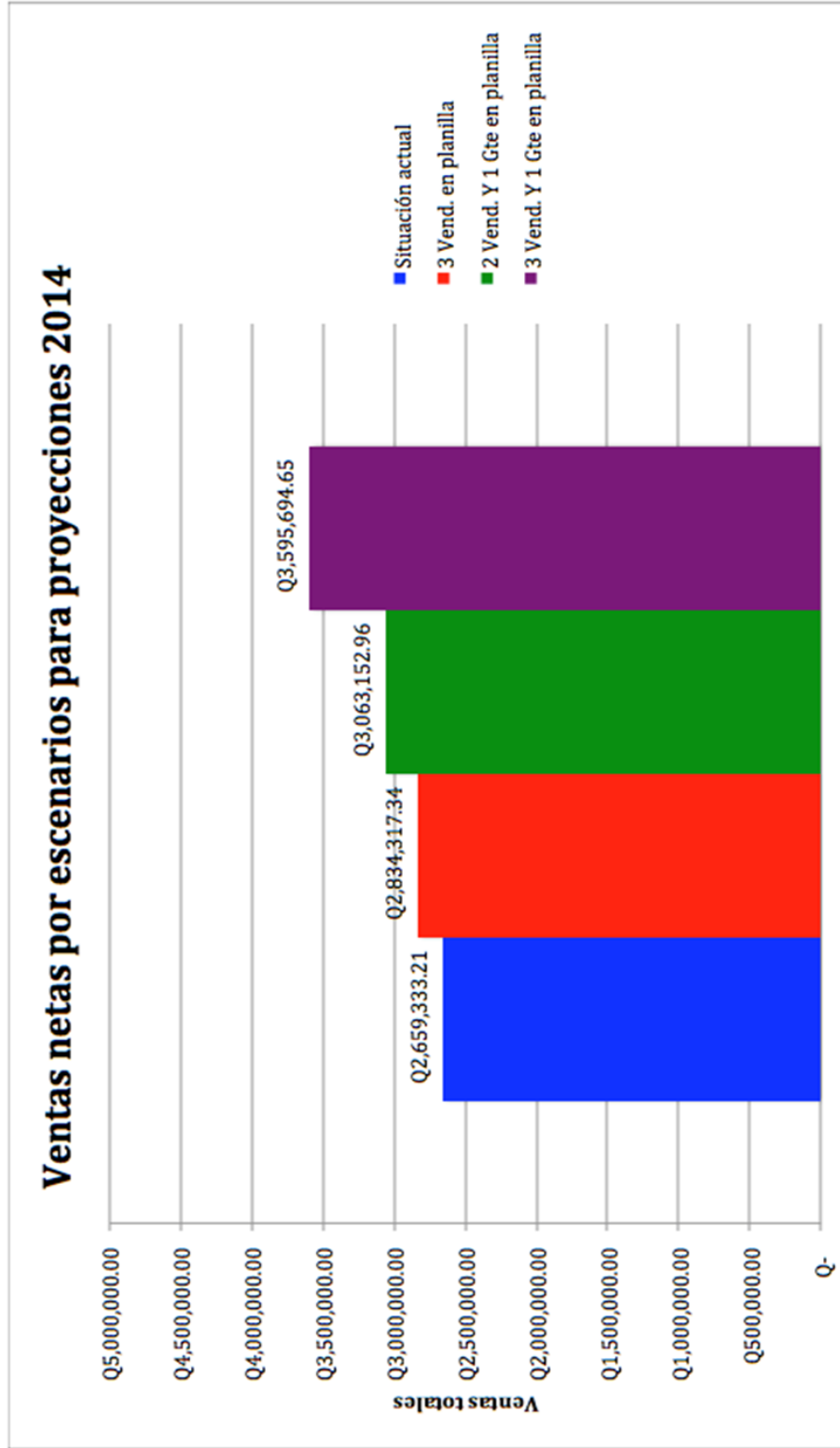


Gráfico 41: Utilidad neta por escenarios para proyección 2014

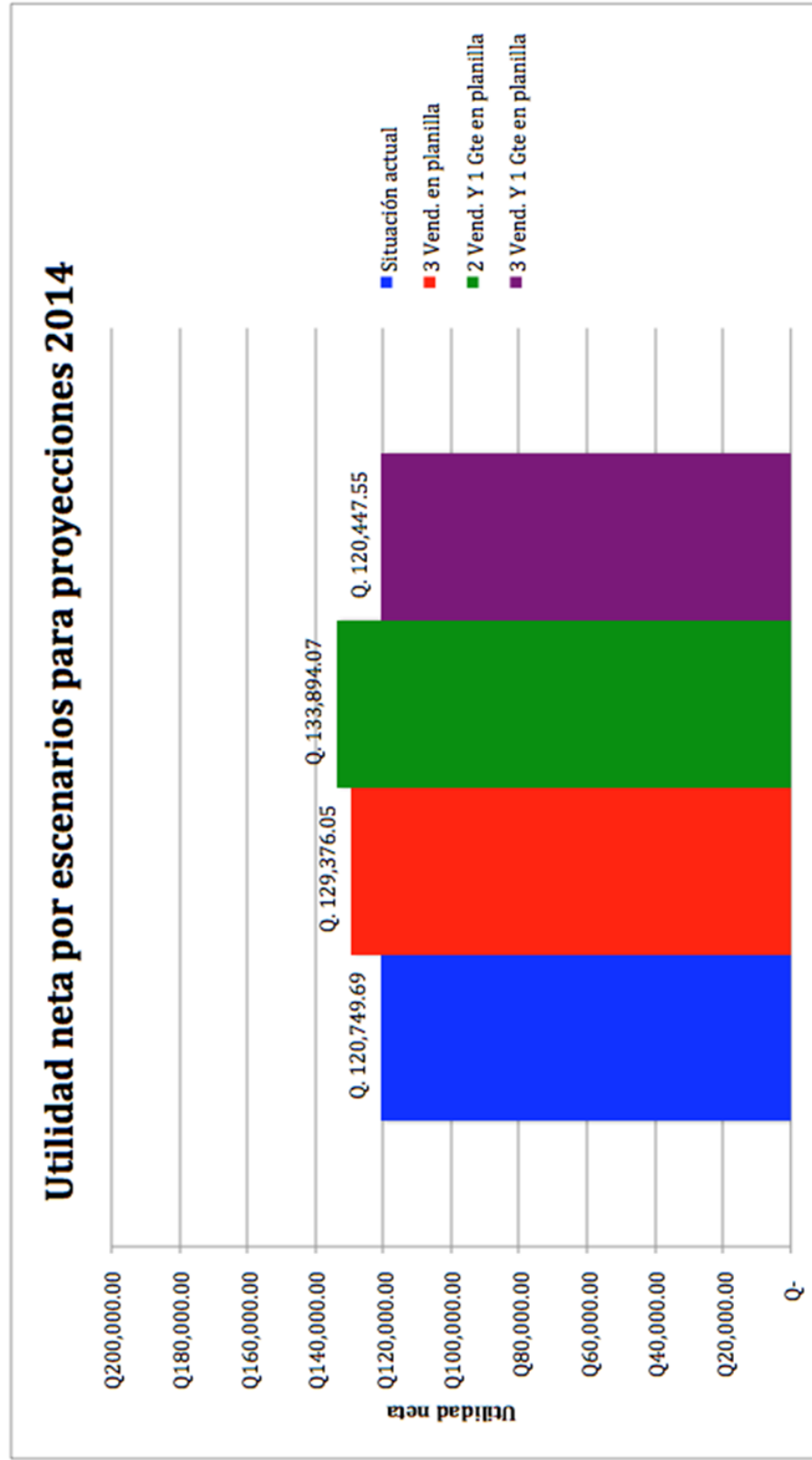


Gráfico 42: Ventas netas por escenarios para proyección 2015

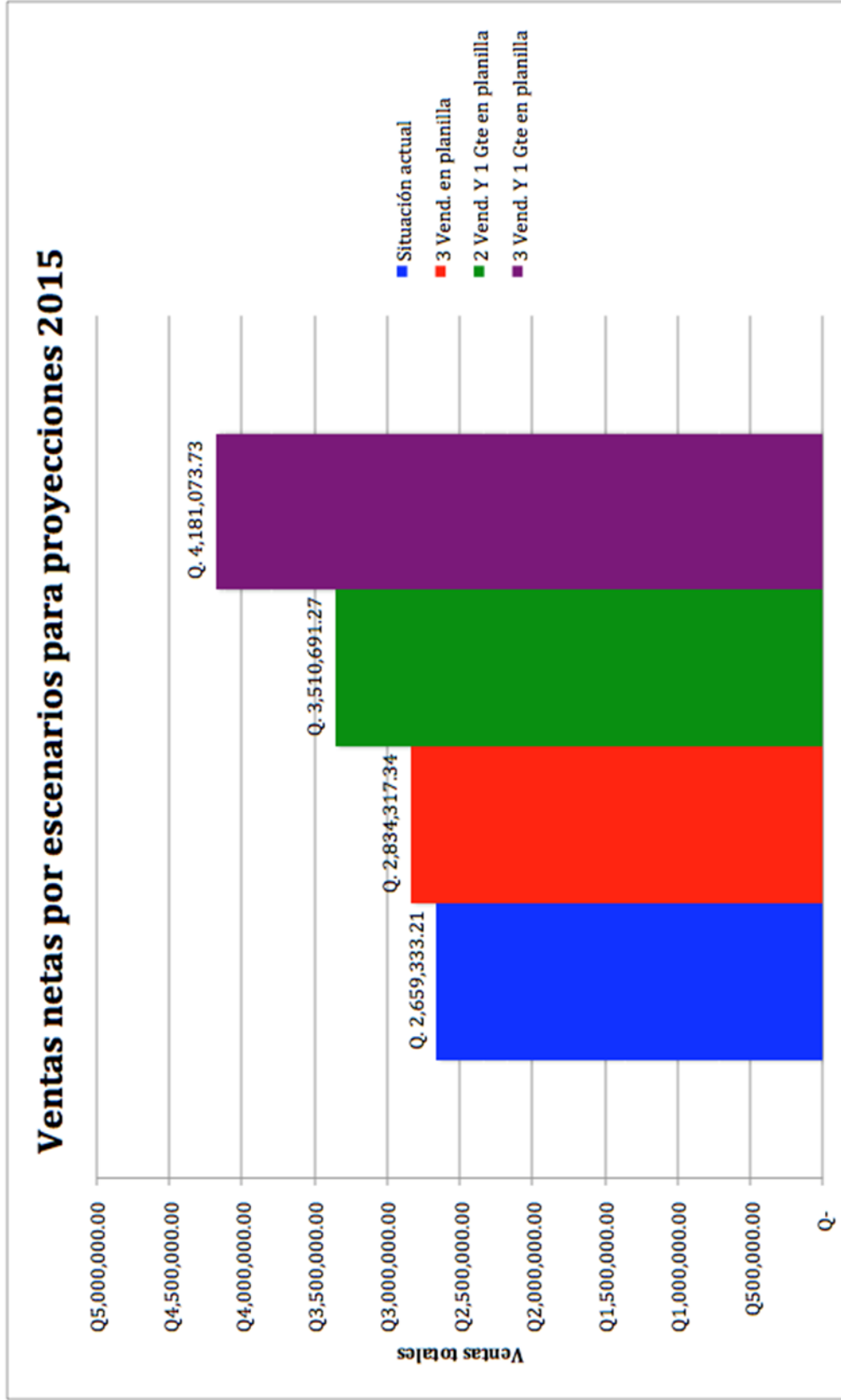


Gráfico 43: Utilidad neta por escenarios para proyección 2015

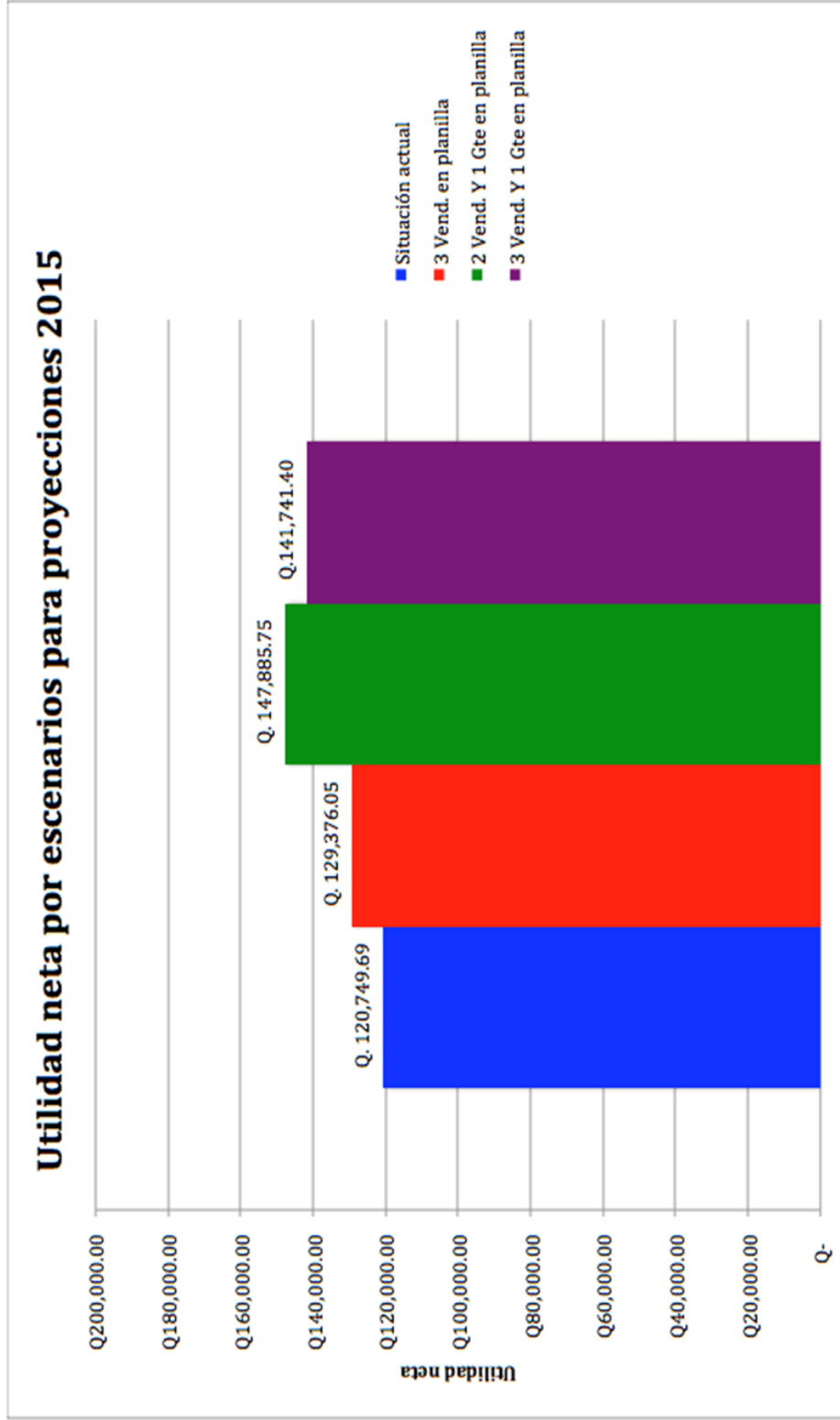


Gráfico 44: Ventas netas por escenarios para proyección 2016

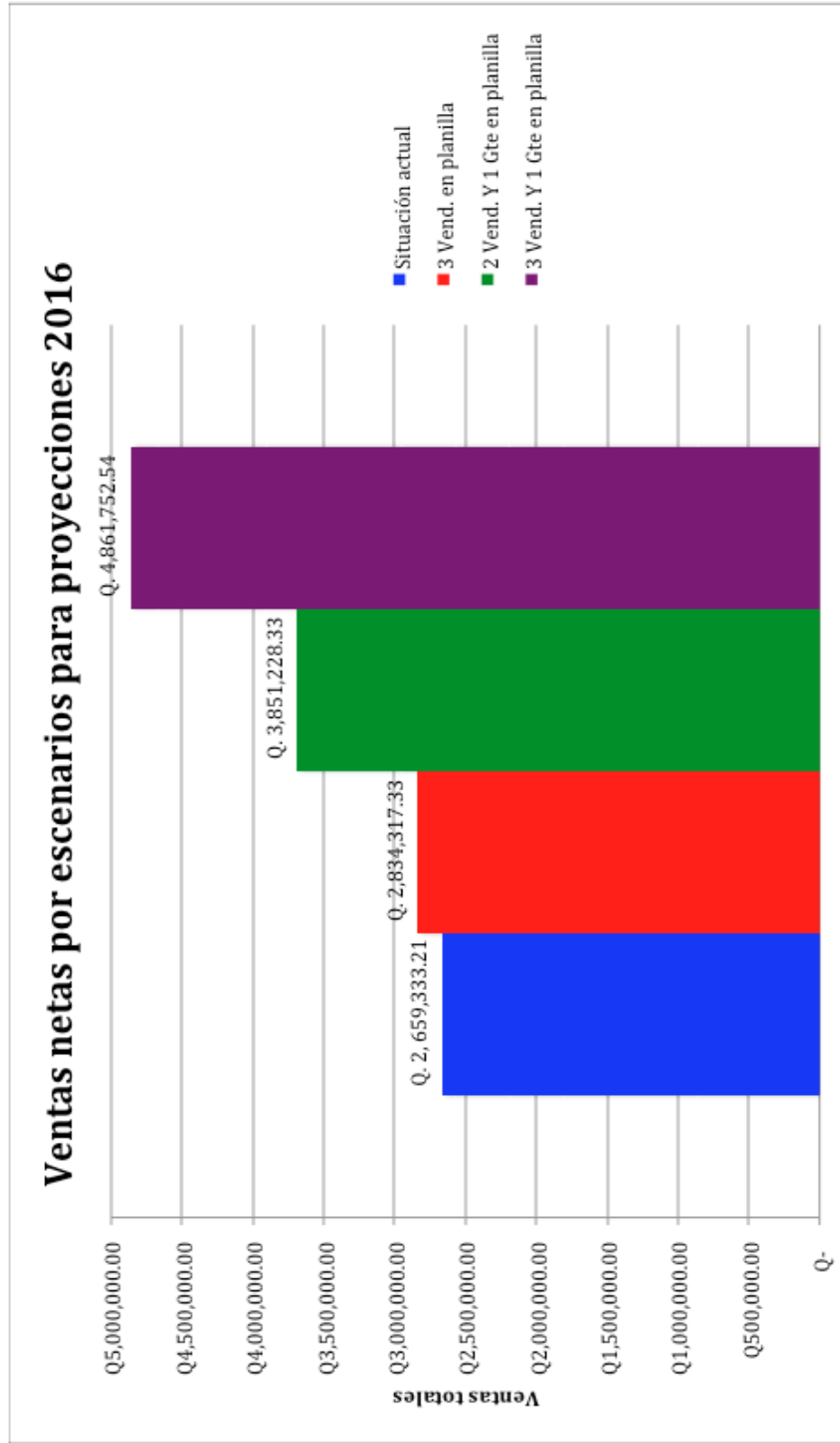


Gráfico 45: Utilidad neta por escenarios para proyecciones 2016

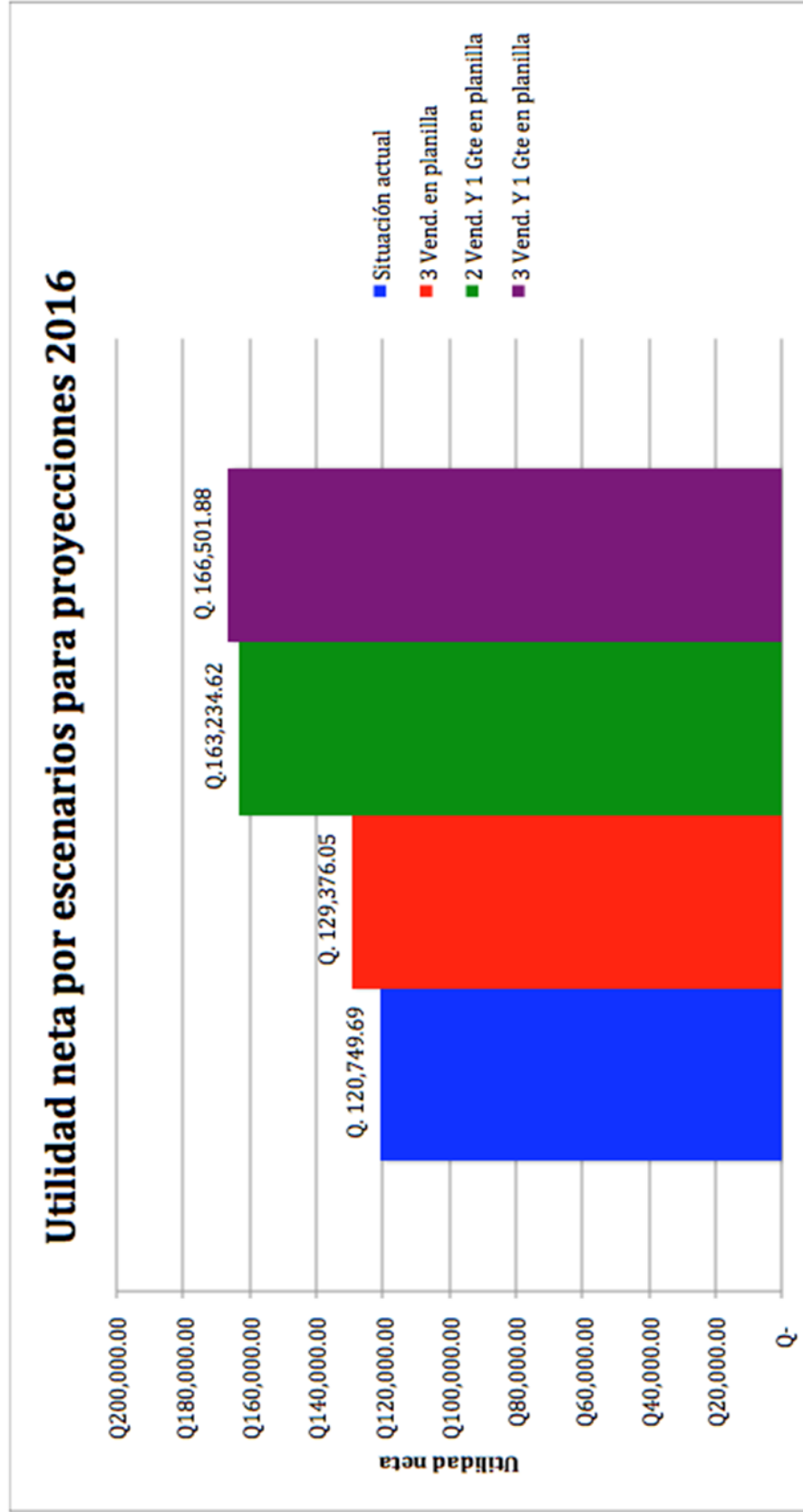


Gráfico 46: Ventas neta por escenarios para proyección 2017

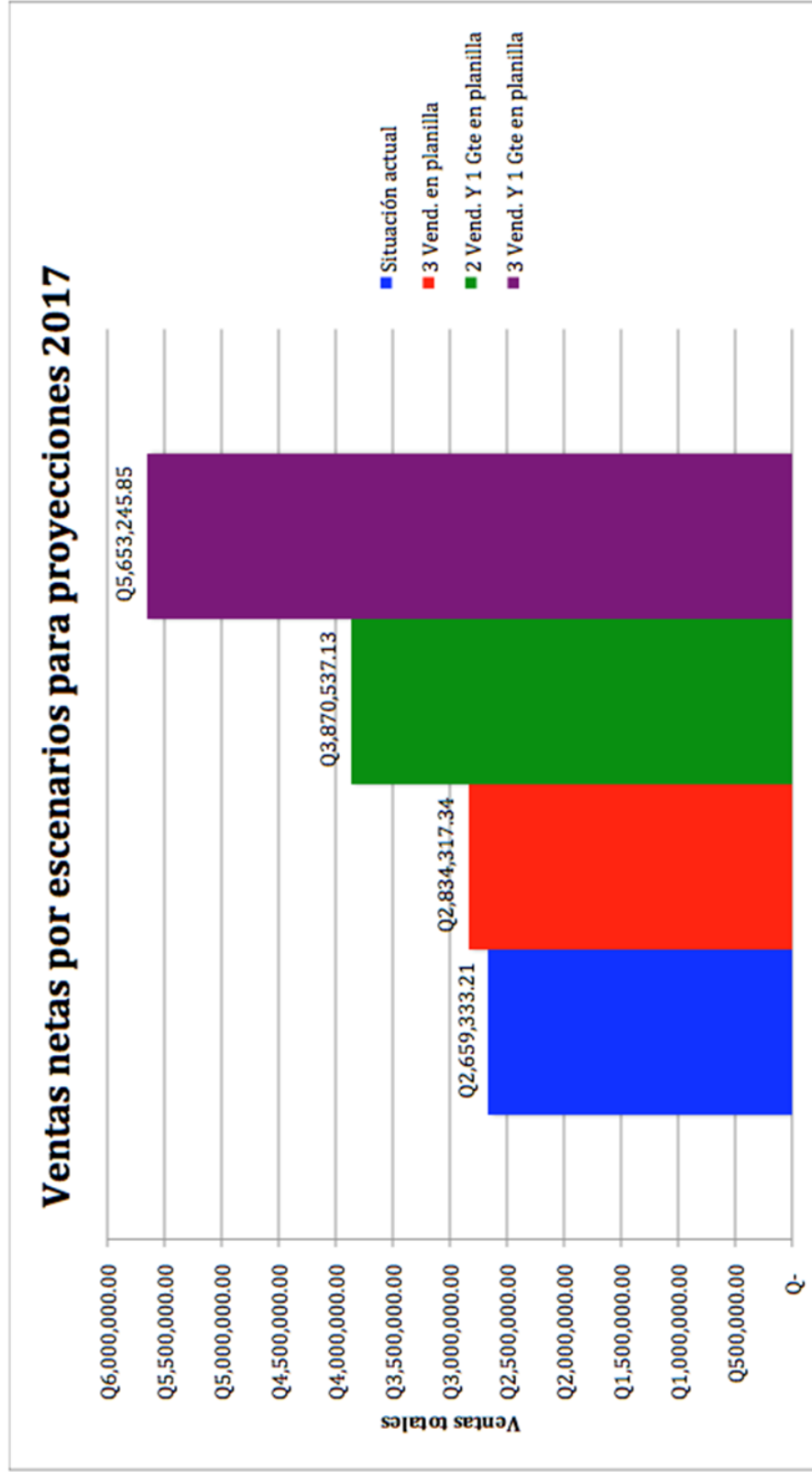
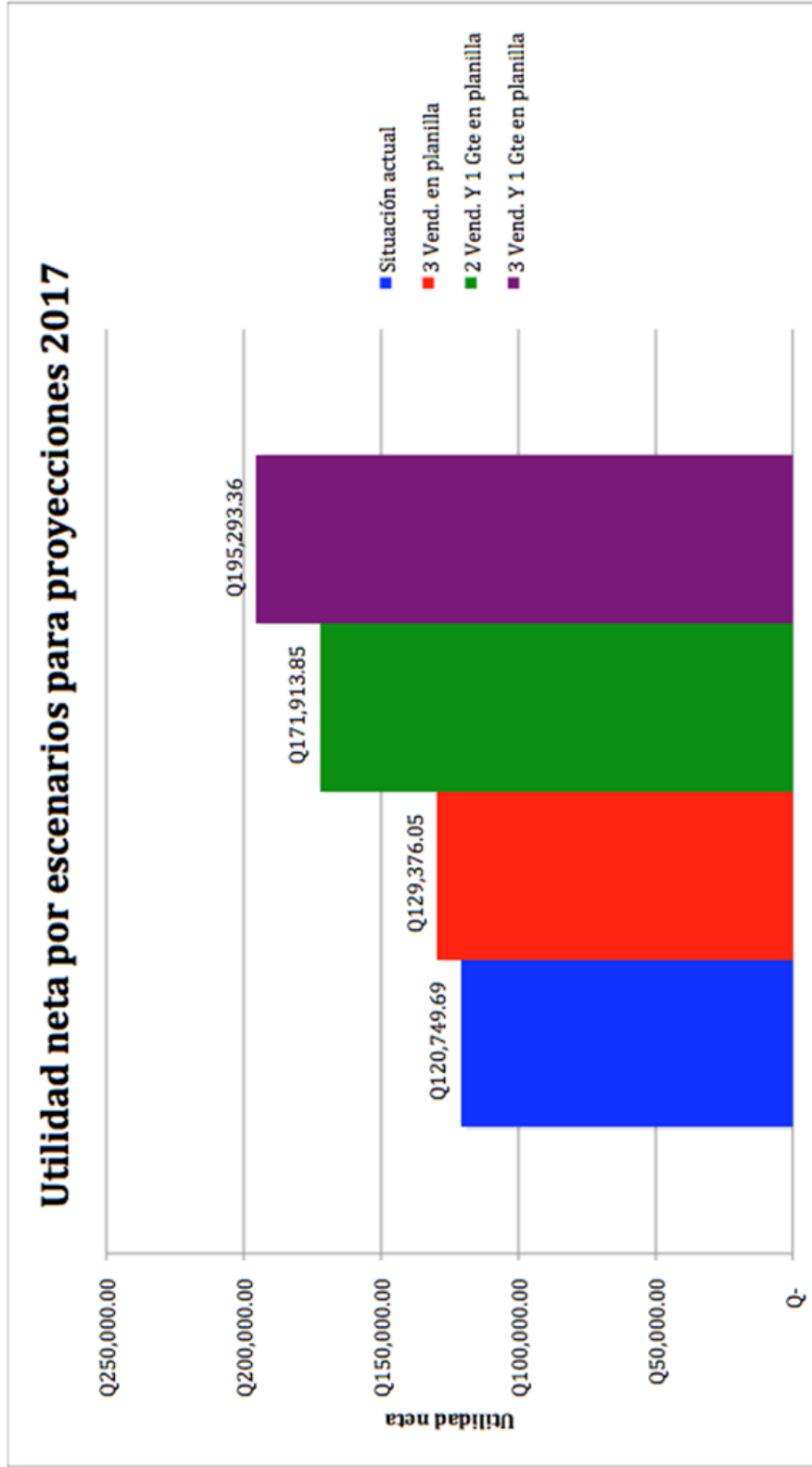


Gráfico 47: Utilidad neta por escenarios para proyección 2017



E. Mejor decisión por comparación de escenarios

Se observa que todas las propuestas ofrecen una utilidad mayor que la situación actual.

En las proyecciones del 2013, el escenario de contratar un vendedor adicional a un Gerente es la que menor utilidad neta genera. Esto es a causa del aumento en salario y cuotas patronales que tendrá la empresa, por lo que aumenta el costo y no compensa los ingresos adicionales en ventas.

Pero en las proyecciones del año 2014, se observa cómo el escenario de contratar un Gerente de Ventas se vuelven más rentables, ya que las ventas totales anuales se incrementan en un 9.70% para los escenarios que involucren un Gerente de Ventas en su contratación. Mientras se espera un estancamiento en las ventas al no contar con el Gerente de Ventas según datos históricos.

En las proyecciones del año 2014, el escenario de contratar un Gerente de Ventas y un Vendedor adicional se vuelve el más rentable, porque el mayor crecimiento en ventas ya compensa los costos adicionales. Finalmente, se observa en la proyección del año 2016 que el escenario de contratar un Gerente de Ventas y un Vendedor adicional es el más rentable de todos los escenarios.

La decisión más rentable en el primer año de proyección 2013, es la de contratar un tercer vendedor. Pero a largo plazo, hasta el 2016 se aprecia el impacto del Gerente de Ventas al seguir un 9.70% de aumento en las ventas respecto al año anterior. En la proyección para el año 2017, se confirma este escenario como el más rentable por diferencia de Q. 23,379.51 en utilidades netas generadas en el año a comparación del escenario de contratar sólo un Gerente de Ventas.

La mejor opción a largo plazo es la contratación de un Gerente de Ventas y un Vendedor adicional, ya que genera la mayor utilidad, distinguiéndose como el escenario más rentable hasta el 2016.

F. Disminución de precio del producto terminado en el proceso de oferta del mes.

Para analizar el impacto rentabilidad de disminuir el precio de un producto terminado en el proceso de oferta del mes en la rentabilidad, se determina el porcentaje a disminuir, utilizando un promedio ponderado para establecer un precio de venta de Q. 209.59 por unidad, un costo variable de Q. 104.79 por unidad, un costo fijo total de Q. 229,809.24 y se consideró las ventas promedio de todos los productos, los cuales asciende a 6,651 unidades. Luego se variaron los parámetros que siguen, en un porcentaje justificado:

Las ventas varían entre un -5% a un 5% ya que es el impacto mínimo esperado a causa de los cambios en los procesos.

El precio se varía entre un -25% a un 25% para determinar el comportamiento de las utilidades, respecto a las variaciones de precios en el *Gráfico 47: Utilidad de productos con variaciones de -5% de ventas y 0% de costo fijo*.

El costo variable oscila en un -15% a un 15% según datos históricos de la producción de la empresa. El costo variable aumenta o reduce, dependiendo de la época, a causa del cambio de precio de materia prima.

El costo fijo tiene una variación entre un -5% y un 5% según los datos históricos proporcionados por la empresa.

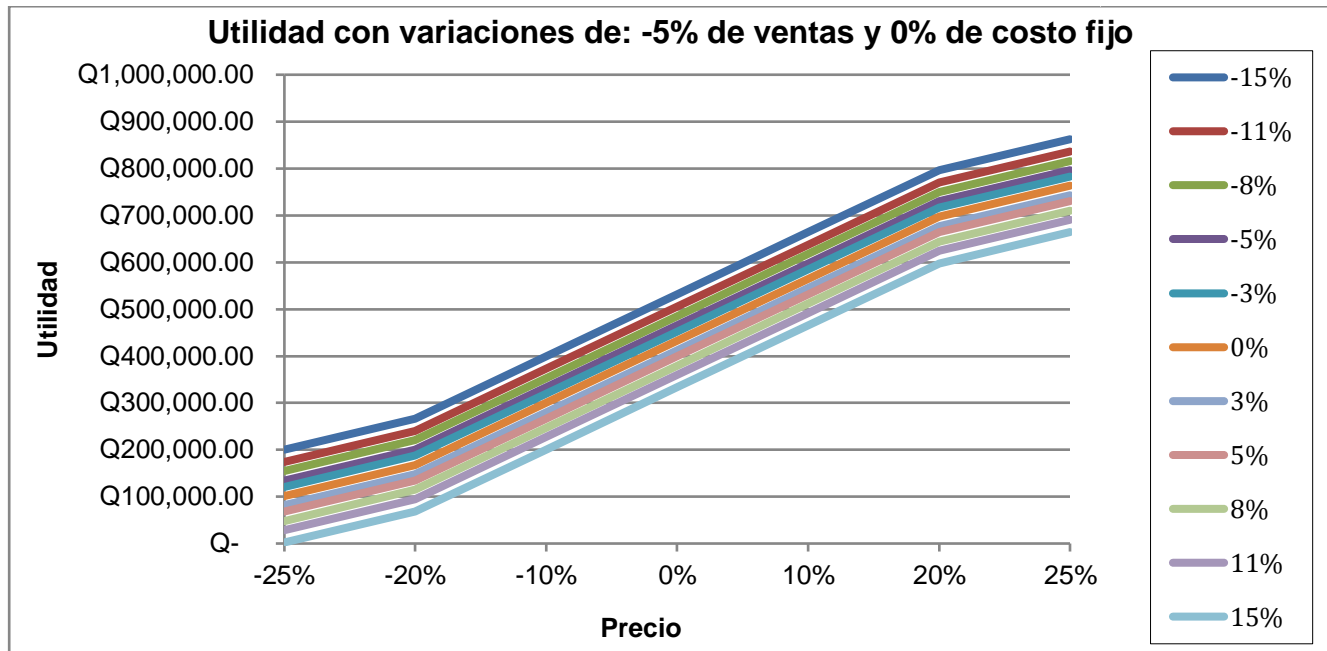
A continuación se muestran los parámetros y sus respectivas variaciones para un análisis de CVU (Costo Volumen Utilidad):

Cuadro 6: Conceptos y sus variaciones para el análisis de CVU (Costo Volumen Utilidad)

Conceptos	Variaciones
Ventas	-5%, 0% y 5%
Precio	-25%, -20%, -10%, 0%, 10%, 20%, 25%
Costo variable	-15%, -11%, -8%, -5%, -3%, 0%, 3%, 5%, 8%, 11%, 15%
Costo fijo	-5%, -3%, 0%, 3%, 5%

La Gráfica 47 muestra la utilidad obtenida para cada variación de precio, con una disminución de ventas totales del 5%.

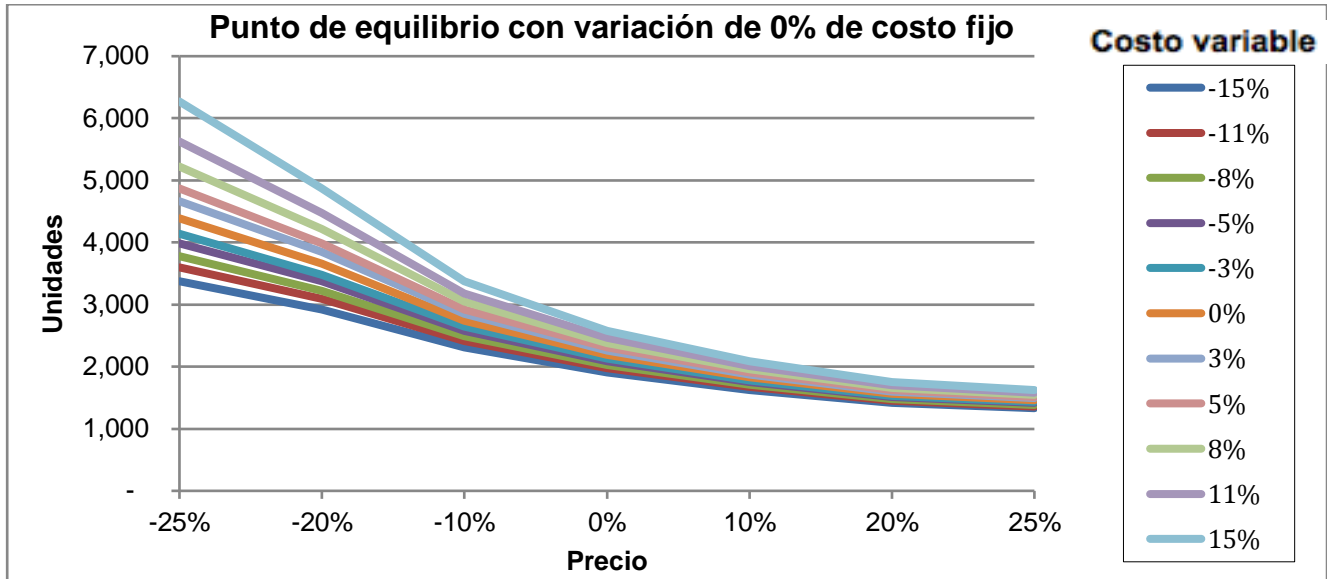
Gráfico 48: Utilidad de productos con variaciones de -5% de ventas y 0% de costo fijo



Se puede observar que la variación en precio afecta la utilidad recibida por la empresa, ya que en el precio reducido un 25% tiende a una utilidad que varía entre Q. 0.00 a Q. 200,000 dependiendo si los costos variables reducen o aumentan un 15%. Si el precio aumenta en un 25% tiende a una utilidad entre Q. 650,000 y Q. 900,000 dependiendo si la variación en costo variable es de 15% en reducción o 15% en aumento, respectivamente. Esta gráfica demuestra que si se reduce el precio un 25% todavía se reciben utilidades en cualquier situación de variación con los costos variables. Para considerar el impacto en la utilidad de ventas y costos fijos, se realizaron otras gráficas incluidas en el *Anexo No. 13 – Gráficas de utilidad con variaciones de -5%, 0% y 5% en Ventas y -5%, -3%, 0%, 3% y 5% en Costo Fijo para el análisis CUV.*

Se demuestra que con reducir un 25% el precio de los productos, todavía el ejercicio es rentable. Se considera el punto de equilibrio de venta de unidades, para determinar si esta reducción es viable, según la capacidad del departamento de producción en cubrir lo requerido. A continuación se muestra una gráfica de punto de equilibrio con 0.00% de variación en los costos fijos del producto, para observar la tendencia de ventas de las unidades, al variar el precio y los costos variables.

Gráfico 49: Punto de equilibrio para productos con variación de 0% de costo fijo



Un producto ofertado con un 25% de descuento, debe alcanzar ventas de 2,500 a 6,500 unidades dependiendo del comportamiento positivo o negativo del costo variable. Al no variar el precio, se debe vender entre 1,800 y 2,500 unidades. Según la experiencia de los vendedores y el historial de ventas de la empresa, nunca se ha conseguido alcanzar estas ventas en un mes. Por lo que la opción de reducir un 25% el precio de los productos queda descartada, a causa de la capacidad de absorción del mercado, para este tipo de producto.

Basado en el análisis CVU realizado anteriormente, se recomienda que el proceso de oferta del mes se aplica con un máximo de 10% de reducción en el precio de la familia de productos de Comett, S. A., porque el aumento en unidades requeridas, entre 1,800 a 3,400 unidades, es viable.

En el Anexo No. 13 – Gráficas de punto de equilibrio con variaciones de -5%, -3%, 0%, 3% y 5% de Costo Fijo para el análisis CUV se puede observar las gráficas con variaciones en el costo fijo, sólo para restablecer y confirmar la tendencia ya observada en la gráfica.

VII. INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO PARA PROCESOS DE VENTA MEJORADOS

Para medir la efectividad de la implementación de los procesos mejorados en el departamento de ventas de Comett, S. A., se sugieren los siguientes indicadores de rendimiento:

$$1. \text{ Comportamiento Mensual de Ventas} = \frac{\text{Ventas mes actual}}{\text{Ventas mismo mes año anterior}}$$

Meta del comportamiento mensual de ventas: valor sea igual o mayor a 1.05

$$2. \text{ Ventas por cliente A/B o VIP} = \frac{\text{Ventas acumuladas totales al cliente al mes evaluado}}{\text{Ventas acumuladas totales al mismo mes del año pasado}}$$

Meta de las ventas por cliente A/B o VIP: igual o mayor a 1.05

$$3. \text{ Efectividad de Venta} = \frac{\text{Ventas totales mensuales}}{\text{Cantidad de clientes Contactados durante el mes}}$$

Meta de la efectividad de venta: será definida luego de las mediciones iniciales

$$4. \text{ Efectividad de cobro en las ventas} = \frac{\text{Ingresos}}{\text{Cantidad de ventas realizadas}}$$

Meta de la efectividad de cobro en las ventas: mayor que 0.95

Estos indicadores deben calcularse mensual y anualmente.

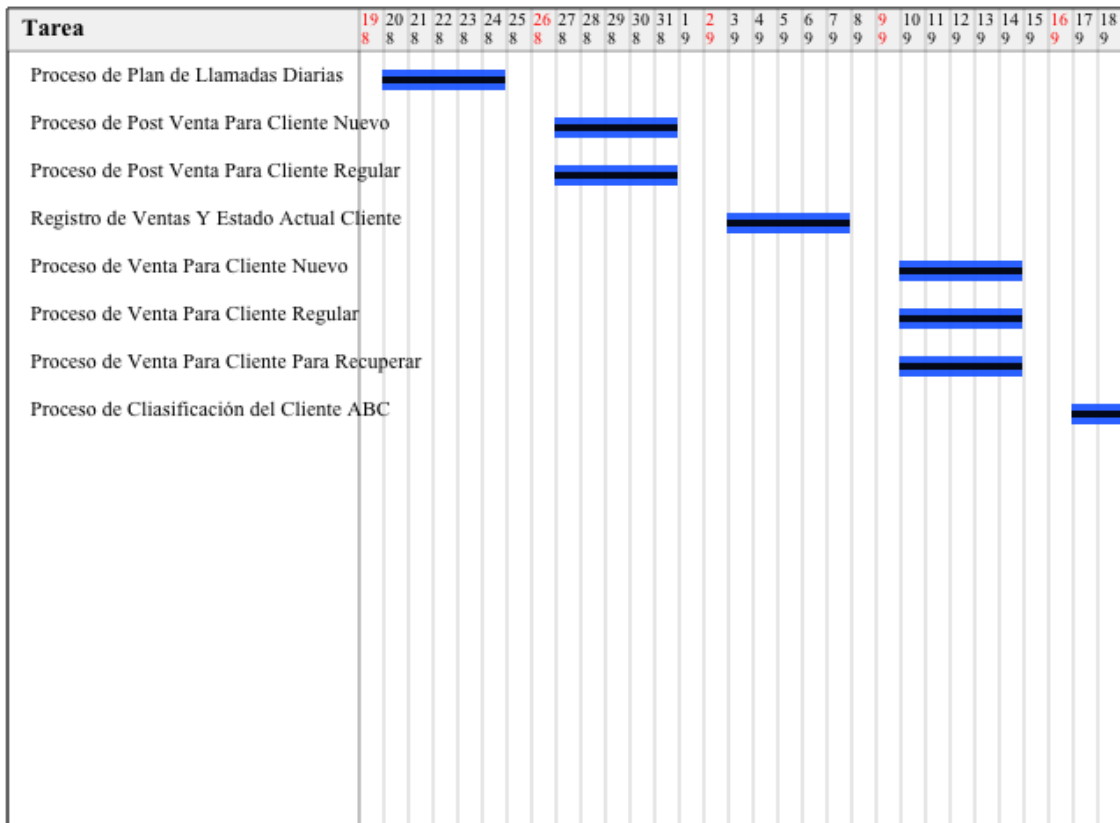
Llevando este control, se podrá realizar correcciones, observar y mantener resultados positivos que ayuden a cumplir el objetivo de aumentar las ventas netas mensuales.

El último indicador enfatiza la importancia del cobro, como parte integral de la venta. También le indica a la Gerencia, de la cantidad de cuentas que todavía no se han cobrado, lo que facilita implementar acciones, tendientes a incrementar este indicador.

VIII. IMPLEMETANCIÓN PARCIAL DE MEJORA DE PROCESOS

A. Impacto de la implementación parcial

Gráfico 50: Diagrama de Gantt de las fechas de implementación de las mejoras de procesos



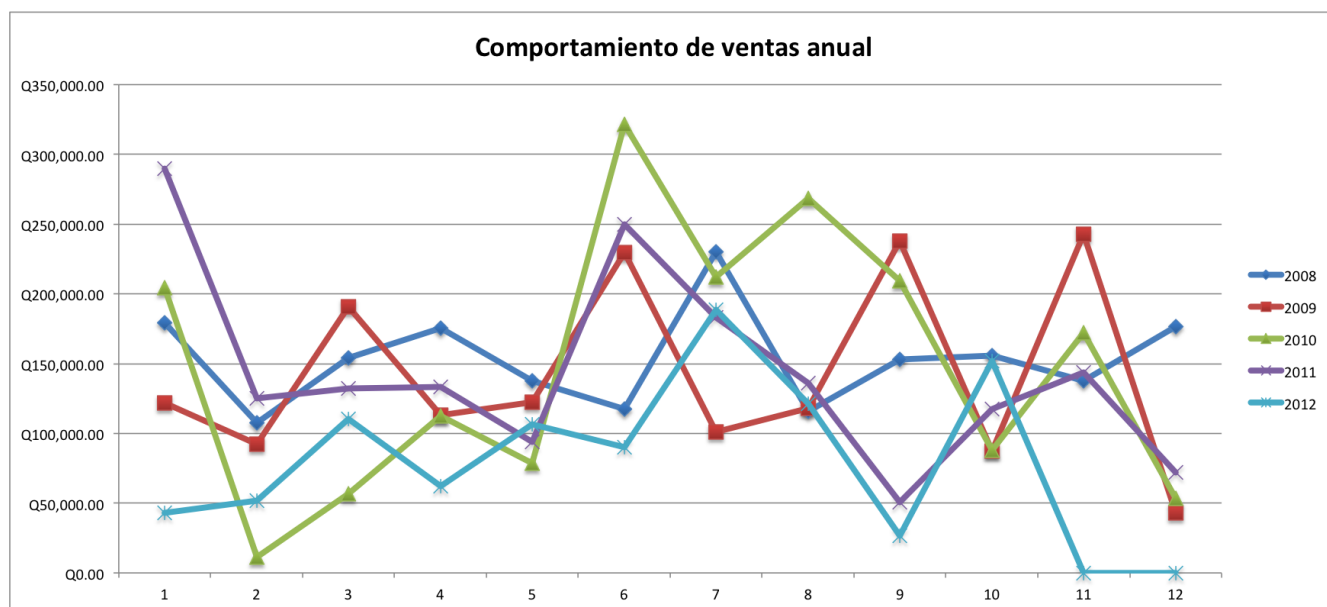
El Gráfico 49: Diagrama de Gantt de las fecha de implementación de las mejoras de procesos muestra las fechas en que se llevaron a cabo cada uno de los procesos mejorados. La implementación de cada proceso fue realizada semanalmente con la excepción de implementar al mismo tiempo, en la misma semana, los procesos de: Post venta para cliente nuevo y post venta para cliente regular. Al igual que los procesos de venta para cliente nuevo, regular y cliente para recuperar, que fueron implementados los tres en la misma semana. El orden de implementación de los procesos, se realizó como se muestra en el gráfico, a causa de la facilidad de capacitación de los empleados y la sencillez de los pasos que debían seguir, como la generación del hábito de realizar los nuevos procesos, por parte de los vendedores.

Gráfico 51: Comportamiento de ventas totales por año



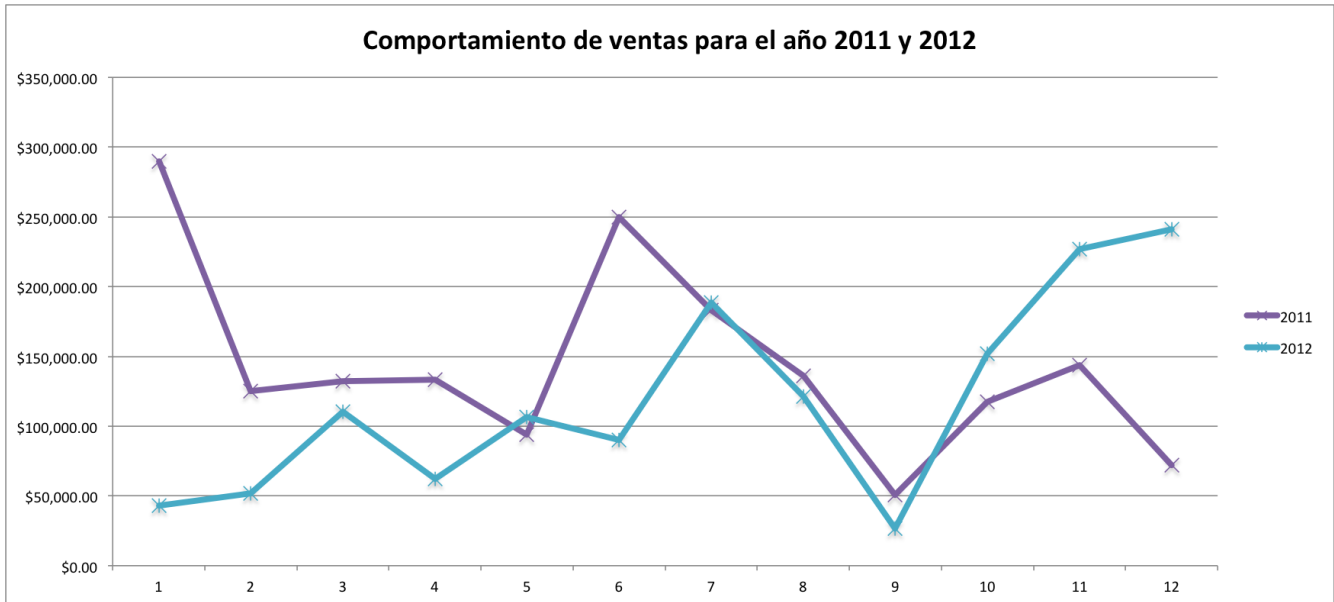
En el Gráfico 50 – Comportamiento de ventas totales por año se puede observar la tendencia de ventas totales en los últimos 5 años. De los años 2008 al 2009 muestra una leve disminución de Q. 9,396.22 mientras que del año 2009 al 2010 existe un aumento de Q. 127,259.82. Después del aumento, el valor de ventas totales se disminuye en el año 2011 por Q. 222,906.20. El año de mayor disminución en ventas de los últimos cinco, se refleja en el año 2012 a través de una disminución de Q. 556,192.41. Por lo que según los últimos tres años, la empresa Comett, S. A., muestra una tendencia a disminuir sus ventas.

Gráfico 52: Comportamiento de ventas anual



En el Gráfico 51 – Comportamiento de ventas anual se puede confirmar la existencia de una tendencia a ventas altos y bajos en los últimos meses del año ya que, para el 2009, 2010 y 2011, muestra un aumento en el mes de noviembre y disminución en el mes de octubre y diciembre. El mes de octubre del año 2012 registró la mayor venta de los últimos 4 años (2009 – 2011).

Gráfico 53: Comportamiento de ventas para el año 2011 y 2012



En el *Gráfico 52 – Comportamiento de ventas para el año 2011 y 2012* se observa un comportamiento similar tanto en las disminuciones y aumentos, sobre todo de lo que involucra el mes de junio para adelante. Mientras que al analizar el mes de octubre, donde se reflejaron los resultados de la implementación de las mejoras llevada a cabo en los meses de septiembre y agosto, el aumento de ventas fue de 87.14% en comparación con el mes de octubre del año 2011. Se puede observar la pendiente más inclinada entre los meses de septiembre y octubre en el año 2012 que en el año 2011, esto es a causa que el aumento en el año 2012 entre estos meses fue de Q. 125,643.20 y en el mismo periodo de tiempo ubicado en el año 2011 el aumento fue de Q. 67,137.60. Por lo que la implementación de la propuesta de rediseño en los procesos de venta y seguimiento de clientes llevada a cabo en el departamento de ventas de la empresa Comett, S. A., refleja un aumento del 87.14% en las ventas netas, entre los meses de septiembre y octubre. Se deben seguir monitoreando las ventas mensuales para determinar si la tendencia persiste.

IX. CONCLUSIONES

Se evaluaron los procesos del departamento de ventas actuales y se implementaron mejoras con sus respectivos indicadores de rendimiento y documentación para apoyar el incremento de ventas.

El desarrollo de la clasificación de clientes ABC con los criterios de: monto de venta, fidelidad y comportamiento de pago, permite focalizar los esfuerzos de venta en clientes claves.

El aumento mínimo del 5% sobre las ventas netas anuales de la empresa, no se ven reflejadas en el 2012 ya que la implementación se llevó a cabo en agosto y septiembre de 2012. Si se observa una tendencia positiva en el mes de octubre ya que hubo un aumento de ventas netas mensual del 87.14% en comparación con el mes de octubre de 2011.

La empresa refleja la inexistencia de procesos de seguimiento de clientes ya que existe una tendencia histórica a abandono de negociaciones, luego de un pico de compra.

El escenario de tener un Gerente de Ventas y un Vendedor adicional en el equipo de ventas es la propuesta más rentable a largo plazo, ya que en la proyección en el cuarto año, 2016, es la opción más rentable.

La opción de disminuir el precio de un producto en un 10% en el proceso de oferta del mes es viable, debido a que el aumento es históricamente alcanzable en unidades vendidas que exigen generar utilidades.

X. RECOMENDACIONES

La empresa refleja la inexistencia de procesos de seguimiento de clientes ya que existe una tendencia histórica a abandono de negociaciones luego de un pico de compra.

Se evaluaron los procesos del departamento de ventas actuales y se implementaron mejoras con sus respectivos indicadores de rendimiento y documentación para apoyar el incremento de ventas.

El desarrollo de la clasificación de clientes ABC con los criterios de: monto de venta, fidelidad y comportamiento de pago permite focalizar los esfuerzos de venta en clientes claves.

El escenario de tener un gerente de ventas y un vendedor adicional en el equipo de ventas es la propuesta más rentable a largo plazo ya que en la proyección en el cuarto año (2016) ya es la opción más rentable.

La opción de disminuir el precio de un producto en un 10.00% en el proceso de oferta del mes es viable ya que el aumento es históricamente alcanzable en unidades vendidas que exigen generar utilidades.

El aumento mínimo del 5.00% sobre las ventas netas anuales de la empresa no se ve reflejada en el 2012 ya que la implementación se llevó a cabo en agosto y septiembre de 2012. Si se observa una tendencia positiva en el mes de octubre de 2012 ya que aumenta la venta neta mensual por un 87.14% en comparación con el mes de octubre de 2011.

XI. BIBLIOGRAFÍA

Benítez, M. (2010) *Segmentación ABC y la ley de Pareto: LRM* Madrid, España. LRM – Consultoría Logística. <http://www.lrmconsultorialogistica.es/blog/feed/9-articulos/42-segmentacion-abc-picking.html>. [2012, 21 de Septiembre].

Cerezo, C. Prato, C. (2011) *Herramienta para la solución de problemas*. Guatemala, Guatemala. Universidad del Valle de Guatemala. Curso: Ingeniería de Métodos (II3007).

Fuentes, A. (2012) *Costeo y Control de Materiales y Mano de Obra*. Ciudad de Guatemala, Guatemala. Universidad del Valle de Guatemala. Curso: Contabilidad de Costos (II3002).

García, Javier Puente. García, David de la Fuente. Gómez, Alberto Gómez. (2003) *Una revisión de la clasificación "ABC" clásica: Introducción de Información Adicional Relevante*. [en línea]. Asturias, España. Universidad de Oviedo. Disponible en: <http://gio.uniovi.es/documentos/nacionales/ArtNac63.pdf> [2012, 24 de Septiembre].

Horngren, C. Foster, G. (2007) *Contabilidad de costos: un enfoque Gerencial*. [en línea]. Madrid, España. Disponible en: <http://goo.gl/W8jbV> [2013, 18 de Enero].

iSeek Solutions. (2013) *Sales Manager*. Minnesota State Colleges and Universities. Disponible en: <http://www.iseek.org/careers/careerDetail?id=8&oc=100439> [2013, 10 de Marzo].

Paredes, C. (2011) *Análisis de TIR – Alternativas Múltiples*. Ciudad de Guatemala, Guatemala. Universidad del Valle de Guatemala. Curso: Ingeniería Financiera (II2001).

Reyes, Ernesto. (2005) *Contabilidad de costos*. [en línea]. Oslo, Noruega. Disponible en: <http://goo.gl/oTTuq> [2013, 25 de Enero].

XII. ANEXOS

Anexo No. 1 – Diseño de encuesta realizada a clientes de Comett, S. A.

Experiencia de Compra Comett S. A.

Deseamos mejorar para brindarle un mejor servicio. Nos gustaría conocer su experiencia de comprar con nosotros en Comett, S. A., completando la encuesta siguiente:

1. ¿Localiza a nuestro vendedor con facilidad?
 - Siempre
 - Regularmente
 - De vez en cuando
 - Nunca
2. ¿El vendedor lo visita con frecuencia?
 - Siempre
 - Regularmente
 - De vez en cuando
 - Nunca
3. ¿El vendedor demuestra conocimiento del producto?
 - Siempre
 - Regularmente
 - De vez en cuando
 - Nunca
4. ¿Soluciona problemas, inquietudes y necesidades de manera rápida y satisfactoria?
 - Siempre
 - Regularmente
 - De vez en cuando
 - Nunca
5. ¿Cómo es la excelencia del vendedor que lo atiende cuando contacta con nuestra oficina administrativa?
 - Excelente
 - Buena
 - Regular
 - Mala
6. ¿Cómo considera el tiempo de entrega de la cotización por parte de los vendedores?
 - Excelente
 - Buena
 - Regular
 - Malo

7. ¿Recibe su producto en el tiempo ofrecido?
- Siempre
 - Regularmente
 - De vez en cuando
 - Nunca
8. ¿La calidad y presentación del producto es satisfactoria?
- Siempre
 - Regularmente
 - De vez en cuando
 - Nunca
9. ¿Cómo considera la atención del personal que entrega el producto?
- Excelente
 - Buena
 - Regular
 - Malo
10. ¿Le interesa recibir capacitación sobre el manejo, aplicación y uso de nuestro o producto?
- Sí
 - No
11. ¿Qué otro servicio podemos proporcionarle para servirle mejor?
12. ¿Qué otro material puede ser de su interés que surtamos?

ALGÚN OTRO COMENTARIO:

¡Gracias por su colaboración, así podremos servirle mejor!

Anexo No. 2 – Diseño de encuesta realizada a personal de Comett, S. A.**Encuesta a Empleados de Comett S. A.**

¿Qué factores considera que hacen que la empresa sea exitosa?

¿Qué factores considera que frenan el crecimiento de la empresa?

Si pudiera hacer tres cambios inmediatos, ¿cuáles serían?

Anexo No. 3 – Determinación de cantidad de clientes a encuestar con encuesta “Experiencia de Compra Comett S. A.”

$$n = \frac{(Z^2) \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2) \cdot (N - 1 + (z^2) \cdot p \cdot q)}$$

En donde:

Z= El nivel de confianza que se quiere lograr en la investigación, para temas de industrias, normalmente es del 95% y este fue el utilizado. El z correspondiente para el 95% es de 1.96.

p=probabilidad de éxito del evento. Para esta investigación se tomó un 70% porque siempre puede haber dificultad en contra de los clientes, con disponibilidad para responder una encuesta.

q= probabilidad contraria del evento o de fracaso. Para esta investigación se tomó un 30%.

e= error de muestreo. Se asumió un 10%.

N= tamaño del universo. Se tomó los 654 clientes que tiene la empresa como “activos” en este momento.

n= tamaño de la muestra

Anexo No. 4 - Lista de los productos de la empresa (Volumen Monetario)

Producto	Precio unitario en Quetzales	Demanda en unidades	Volumen monetario en Quetzales
C. Habano 2" x 40 yd.	4.75	3,936	18,696.00
C. Habano 2" x 80 yd.	4.09	9,646	39,452.14
C. Transp. 2"x 80 yd.	3.42	80,817	276,394.14
C. Transp. 2" x 40 yd.	1.87	40,600	75,922.00
Caja para empaque 1	2.76	341	941.16
Caja para empaque 2	3.15	342	1,077.30
Centro 1 ½" imp.	0.25	11,200	2,800.00
Centro 1 ½" S/I	0.20	1,200	240.00
Centro 1"impreso	0.16	6,414	1,026.24
Centro 1" S/I	0.14	7,776	1,088.64
Centro ½"impreso	0.10	2,844	284.40
Centro ½" S/I	0.09	3,516	330.50
Centro 10mm S/I	0.10	6,300	630.00
Centro 10mm S/I	0.09	360	33.12
Centro ¾"impreso	0.10	786	78.60
Centro ¾" S/I	0.10	6,408	621.58
Centro 48 mm S/I	0.24	1,632	391.68
Centro 48mm imp.	0.31	4,724	1,464.44
Cinta Blanca 2" x 40 yd.	3.72	12,885	47,932.20
Cinta Blanca 2" x 80 yd.	7.09	8,000	56,720.00
Cinta Blanca de 6"	0.26	117,754	30,828.00
Cinta Habano de 6"	0.11	1,138	125.18
Cinta Oferta Especial	27.08	3,491	94,536.28

Producto	Precio unitario en Quetzales	Demanda en unidades	Volumen monetario en Quetzales
Cinta Transp. De 6"	0.11	8,791	967.01
Dispensador Bolsa	125.00	2	250.00
Dispensador Escritorio	37.50	5	187.50
Dispensador Manual 2"	20.44	24	490.56
Dispensador Stretch Film	38.39	2	76.78
Et. 1 1/2" * 3/4" Pequeño	0.01	112,000	1,120.00
Et. 1 1/4 DIA	0.01	10,000	100.00
Et. 1" * 1/2"	0.01	77,000	770.00
Et. 1" DIA	0.01	150,000	1,500.00
Et. 1/2" DIA	0.04	1,240,000	49,600.00
Et. 11/2 - 1	0.02	10,000	200.00
Et. 11/4 * 7/8	0.01	490,000	4,900.00
Et. 11/4 * 7/8 cavidades	0.01	10,000	100.00
Et. 15/16 * 3/4	0.06	10,000	600.00
Et. 2 1/2" - 3 3/4"	0.01	10,000	100.00
Et. 2" * 1 1/2	27.18	328	8,915.04
Et. 2" * 2"	0.02	10,000	200.00
Et. 2" * 4" Bordes Redond.	0.04	10,000	400.00
Et. 3 1/2 * 1 3/4"	0.06	10,000	600.00
Et. 3" * 1 1/2" cartón	0.04	10,000	400.00
Et. 3" * 1 3/4"	0.04	10,000	400.00
Et. 3/4" DIA	0.01	124,000	1,240.00
Et. 4 7/8 - 2"	0.02	10,000	200.00
Et. 4" * 3"	0.04	10,000	400.00
Et. 4.5" DIA	0.31	10,000	3,100.00
Et. 4-2 bordes	0.04	10,000	400.00
Et. 5" * 1 7/8	0.06	10,000	600.00
Et. 5" * 2" de cartón	0.06	10,000	600.00

Producto	Precio unitario en Quetzales	Demanda en unidades	Volumen monetario en Quetzales
Etiquetas (ECI)	57.19	610	34,885.90
Etiquetas (FL)	0.04	10,284,000	411,360.00
Etiquetas (FLA)	0.02	1,236,000	24,720.00
Flejadora	698.00	2	1,396.00
Fleje Plástico	1,468.61	19	27,903.59
Grapas $\frac{1}{2}$ "	0.15	5	0.75
Masking Tape Ind. 1"	5.40	288	1,555.20
Masking Tape Ind. 2"	11.08	1,340	14,847.20
Masking Tape Ind. $\frac{3}{4}$ "	4.95	1,008	4,989.60
Masking Tape Pap. 1"	3.93	144	565.92
Masking Tape Pap. 2"	7.50	72	540.00
Masking Tape Pap. $\frac{3}{4}$ "	3.10	720	2,232.00
Pistola Heat Gun Johnson	357.14	1	357.14
PLE 10"	625.00	23	14,375.00
PLE 12"	650.00	5	3,250.00
PLE 14"	675.00	3	2,025.00
PLE 15"	700.00	4	2,800.00
PLE 16"	725.00	6	4,350.00
PLE 17"	750.00	5	3,750.00
PLE 18"	790.00	27	21,330.00
PVC blanco Imp. 6"	0.25	23,426	5,856.50
PVC. Amarillo imp. 6"	0.54	1,362	735.48
R. Ama. 57 mm* 1000m	385.31	36	13,871.16
R. Ama. 108mm * 1000m	737.89	36	26,564.04
R. Ama. 121mm * 1000m	830.08	36	29,882.88

Producto	Precio unitario en Quetzales	Demanda en unidades	Volumen monetario en Quetzales
R. Ama. 130mm * 1000m	921.87	36	33,187.32
R. Ama. 83mm* 1000m	554.19	36	19,950.84
R. Cyan 108mm * 1000m	737.89	36	26,564.04
R. Cyan 121mm * 1000m	830.08	36	29,882.88
R. Cyan 130mm * 1000m	921.88	36	33,187.68
R. Cyan 57mm * 1000m	385.31	36	13,871.16
R. Cyan 83mm * 1000m	554.19	36	19,950.84
R. Magenta 108mm*1000m	737.89	36	26,564.04
R. Magenta 121mm*1000m	830.08	36	29,882.88
R. Magenta 130mm*1000m	921.87	36	33,187.32
R. Magenta 57mm * 1000m	385.31	36	13,871.16
R. Magenta 83mm * 1000m	554.19	36	19,950.84
R. Negro 83mm * 1000m	331.66	36	11,939.76
R. Negro 106mm * 1000m	697.25	36	25,101.00
R. Negro 108 mm* 1000 m	737.89	36	26,564.04
R. Negro 121mm * 1000 m	830.08	36	29,882.88
R. Negro 130mm * 1000m	553.22	36	19,915.92

Producto	Precio unitario en Quetzales	Demanda en unidades	Volumen monetario en Quetzales
R. Negro 38mm * 300 m	50.00	36	1,800.00
R. Negro 38mm * 360 m	48.23	36	1,736.28
R. Negro 40mm * 450 m	62.92	36	2,265.12
R. Negro 45mm * 300 m	52.02	36	1,872.72
R. Negro 57mm * 1000 m	385.31	36	13,871.16
R. Negro 57mm * 300 m	69.16	36	2,489.76
R. Negro 60mm * 450 m	91.07	36	3,278.52
R. Negro 70mm * 300 m	96.04	36	3,457.44
R. Negro 70mm * 360 m	120.00	36	4,320.00
R. Negro 83 mm * 450m	96.04	36	3,457.44
Stretch Film 18"	26.85	5,382	144,506.70
Stretch Film 20"	27.91	6,792	189,564.72
TE 16" * 410M	686.92	8	5,495.36
TE 17 ¾" * 460M	718.31	4	2,873.24
Tensionadora	698.00	1	698.00
Tinta Amarilla Bopp	72.71	6	436.26
Tinta Amarilla PVC	56.94	6	341.64
Tinta Azul Cyan Bopp	72.71	6	436.26
Tinta Azul Cyan PVC	56.94	6	341.64
Tinta Azul Réflex Bopp	72.71	6	436.26

Producto	Precio unitario en Quetzales	Demanda en unidades	Volumen monetario en Quetzales
Tinta Azul réflex PCV	56.94	6	341.64
Tinta Blanca Bopp	72.71	6	436.26
Tinta Negra Bopp	72.71	6	436.26
Tinta Negra PVC	Q6.94	6	341.64
Tinta Rojo Mag. Bopp	72.71	6	436.26
Tinta Rojo Mag. PVC	56.94	6	341.64
Tinta Rojo vivo Bopp	72.71	6	436.26
Tinta Rojo vivo PVC	56.94	6	341.64

Anexo No. 5 - Análisis de pareto de los productos de la empresa

Esta clasificación puede ser utilizada para saber qué productos dejan mayor ingreso a la empresa.

Producto	Volumen monetario en Quetzales	% Volumen monetario	% Acumulado	Clasificación
Etiquetas (FL)	411,360	18.92290%	18.92290%	A
C. Transp. 2" x 80 yd.	276,394.14	12.71436%	31.637263%	A
Stretch Film 20"	189,564.72	8.72014%	40.357399%	A
Stretch Film 18"	144,506.70	6.64743%	47.004827%	A
Cinta Oferta Especial	94,536.28	4.34875%	51.353575%	A
C. Transp. 2" x 40 yd.	75,922	3.49248%	54.846050%	A
Cinta Blanca 2" x 80 yd.	56,720	2.60917%	57.455217%	B
Et. 1/2" DIA	49,600	2.28164%	59.736859%	B
Cinta Blanca 2" x 40 yd.	47,932.20	2.20492%	61.941780%	B
C. Habano 2" x 80 yd.	39,259.22	1.80596%	63.747737%	B
Etiquetas (ECI)	34,885.90	1.60478%	65.352517%	B
R. Cyan 130mm * 1000m	33,187.68	1.52666%	66.879178%	B
R. Ama. 130mm * 1000m	33,187.32	1.52664%	68.405822%	B
R. Magenta 130mm*1000m	33,187.32	1.52664%	69.932467%	B
Cinta Blanca de 6"	30,828	1.41811%	71.350580%	B
R. Negro 121mm * 1000 m	29,882.88	1.37464%	72.725218%	B
R. Cyan 121mm * 1000m	29,882.88	1.37464%	74.099855%	B
R. Magenta 121mm*1000m	29,882.88	1.37464%	75.474492%	B
R. Ama. 121mm * 1000m	29,882.88	1.37464%	76.849130%	B
Fleje Plástico	27,903.59	1.28359%	78.132718%	B
R. Negro 108 mm* 1000 m	26,564.04	1.22197%	79.354686%	B

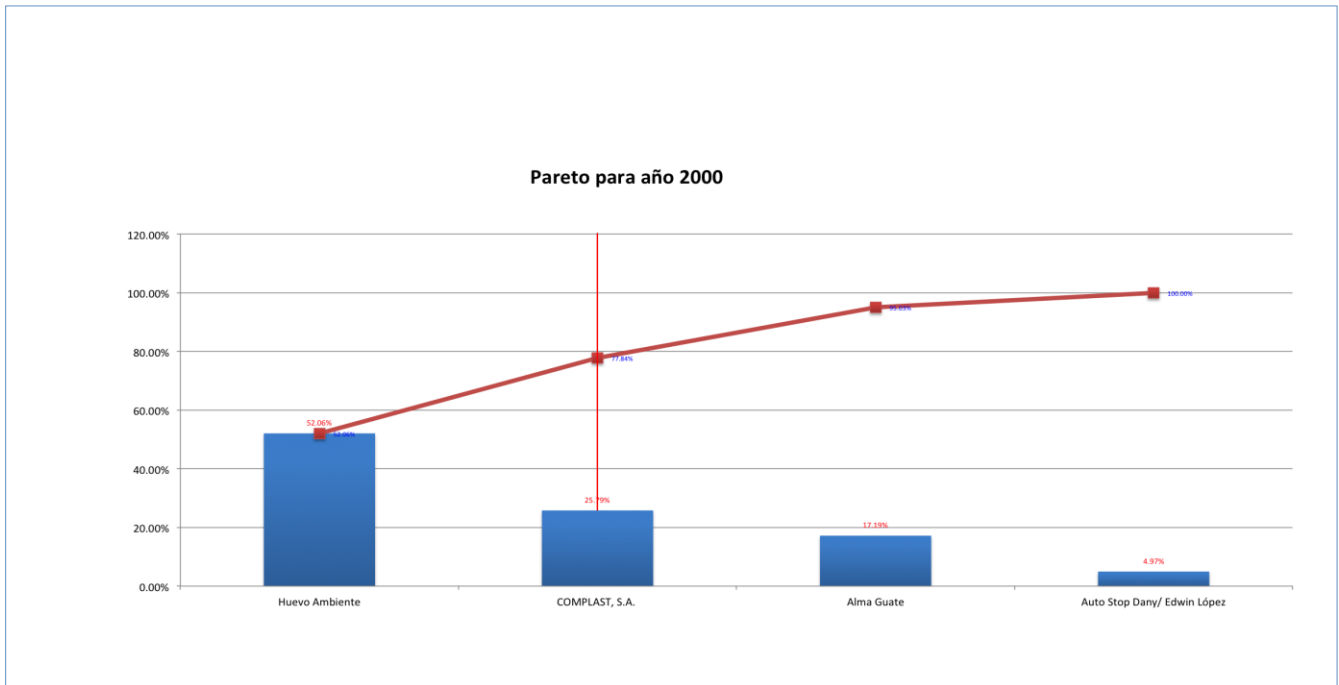
Producto	Volumen monetario en Quetzales	% Volumen monetario	% Acumulado	Clasificación
R. Ama. 108mm * 1000m	26,564.04	1.22197%	80.576654%	B
R. Magenta 108mm*1000m	26,564.04	1.22197%	81.798622%	B
R. Cyan 108mm * 1000m	26,564.04	1.22197%	83.020590%	B
R. Negro 106mm * 1000m	25,101	1.15467%	84.175257%	B
Etiquetas (FLA)	24,720	1.13714%	85.312398%	B
PLE 18"	21,330	0.98120%	86.293595%	C
R. Ama. 83mm* 1000m	19,950.84	0.91776%	87.211351%	C
R. Magenta 83mm * 1000m	19,950.84	0.91776%	88.129106%	C
R. Cyan 83mm * 1000m	19,950.84	0.91776%	89.046861%	C
R. Negro 130mm * 1000m	19,915.92	0.91615%	89.963010%	C
Masking Tape Ind. 2"	14,847.20	0.68298%	90.645994%	C
PLE 10"	14,375	0.66126%	91.307256%	C
R. Negro 57mm * 1000 m	13,871.16	0.63808%	91.945341%	C
R. Ama. 57 mm* 1000m	13,871.16	0.63808%	92.583426%	C
R. Magenta 57mm * 1000m	13,871.16	0.63808%	93.221510%	C
R. Cyan 57mm * 1000m	13,871.16	0.63808%	93.859595%	C
R. Negro 83mm * 1000m	11,939.76	0.54924%	94.408834%	C
Et. 2" * 1 ½	8,915.04	0.41010%	94.818934%	C
C. Habano 2" x 40 yd.	8,344.32	0.38385%	95.202779%	C
PVC blanco Imp. 6"	5,856.50	0.26940%	95.472183%	C
TE 16" * 410M	5,495.36	0.25279%	95.724974%	C
Masking Tape Ind. 3/4"	4,989.60	0.22953%	95.954500%	C
Et. 1 1/4 * 7/8	4,900	0.22540%	96.179904%	C
PLE 16"	4,350	0.20010%	96.380008%	C

Producto	Volumen monetario en Quetzales	% Volumen monetario	% Acumulado	Clasificación
R. Negro 70mm * 360 m	4,320	0.19872%	96.578731%	C
PLE 17"	3,750	0.17250%	96.751234%	C
R. Negro 70mm * 300 m	3,457.44	0.15905%	96.910280%	C
R. Negro 83 mm * 450m	3,457.44	0.15905%	97.069325%	C
R. Negro 60mm * 450 m	3,278.52	0.15081%	97.220139%	C
PLE 12"	3,250	0.14950%	97.369642%	C
Et. 4.5" DIA	3,100	0.14260%	97.512245%	C
TE 17 3/4" * 460M	2,873.24	0.13217%	97.644416%	C
PLE 15"	2,800	0.12880%	97.773218%	C
Centro 1 1/2" imp.	2,800	0.12880%	97.902021%	C
R. Negro 57mm * 300 m	2,489.76	0.11453%	98.016552%	C
R. Negro 40mm * 450 m	2,265.12	0.10420%	98.120749%	C
Masking Tape Pap. 3/4"	2,232	0.10267%	98.223423%	C
PLE 14"	2,025	0.09315%	98.316575%	C
R. Negro 45mm * 300 m	1,872.72	0.08615%	98.402721%	C
R. Negro 38mm * 300 m	1,800	0.08280%	98.485523%	C
R. Negro 38mm * 360 m	1,736.28	0.07987%	98.565393%	C
Masking Tape Ind. 1"	1,555.20	0.07154%	98.636934%	C
Et. 1" DIA	1,500	0.06900%	98.705935%	C
Centro 48mm imp.	1,464.44	0.06737%	98.773300%	C
Flejadora	1,396	0.06422%	98.837518%	C
Et. 3/4" DIA	1,240	0.05704%	98.894559%	C
Et. 1 1/2" * 3/4" Pequeño	1,120	0.05152%	98.946080%	C
Centro 1" S/l	1,088.64	0.05008%	98.996158%	C

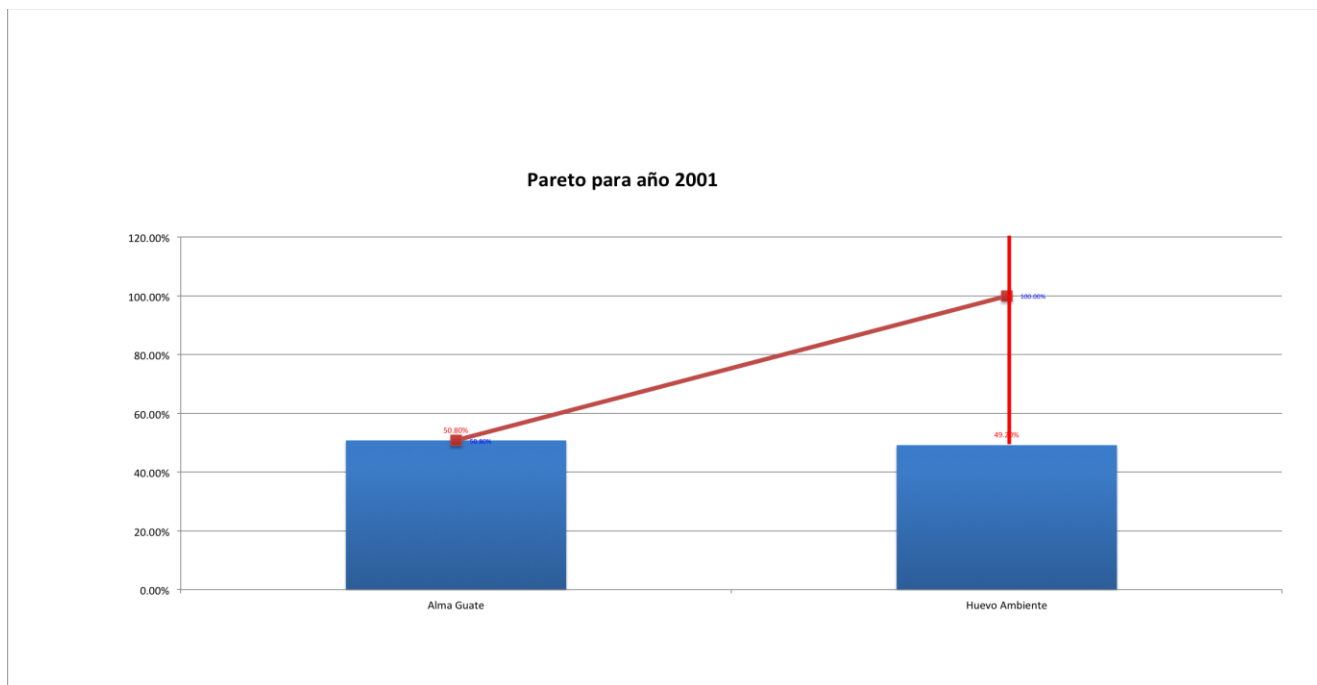
Producto	Volumen monetario en Quetzales	% Volumen monetario	% Acumulado	Clasificación
Caja para empaque 2	1,077.30	0.04956%	99.045715%	C
Centro 1" impreso	1,026.24	0.04721%	99.092922%	C
Cinta Transp. De 6"	967.01	0.04448%	99.137406%	C
Caja para empaque 1	941.16	0.04329%	99.180700%	C
Et. 1" * 1/2"	770	0.03542%	99.216121%	C
PVC. Amarillo imp. 6"	735.48	0.03383%	99.249953%	C
Tensionadora	698	0.03211%	99.282062%	C
Centro 10mm S/l	630	0.02898%	99.311042%	C
Centro 3/4" S/l	621.28	0.02858%	99.339622%	C
Et. 5" * 1 7/8	600	0.02760%	99.367222%	C
Et. 15/16 * 3/4	600	0.02760%	99.394823%	C
Et. 5" * 2" de cartón	600	0.02760%	99.422423%	C
Et. 3 1/2 * 1 3/4"	600	0.02760%	99.450024%	C
Masking Tape Pap. 1"	565.92	0.02603%	99.476056%	C
Masking Tape Pap. 2"	540	0.02484%	99.500897%	C
Dispensador Manual 2"	490.56	0.02257%	99.523463%	C
Tinta Amarilla Bopp	436.26	0.02007%	99.543531%	C
Tinta Azul Cyan Bopp	436.26	0.02007%	99.563600%	C
Tinta Azul Réflex Bopp	436.26	0.02007%	99.583668%	C
Tinta Blanca Bopp	436.26	0.02007%	99.603736%	C
Tinta Negra Bopp	436.26	0.02007%	99.623805%	C
Tinta Rojo vivo Bopp	436.26	0.02007%	99.643873%	C
Tinta Rojo Mag. Bopp	436.26	0.02007%	99.663941%	C
Et. 3" * 1 3/4"	400	0.01840%	99.682342%	C

Producto	Volumen monetario en Quetzales	% Volumen monetario	% Acumulado	Clasificación
Et. 4" * 3"	400	0.01840%	99.700742%	C
Et. 2" * 4" Bordes Redondos	400	0.01840%	99.719142%	C
Et. 4-2 bordes	400	0.01840%	99.737543%	C
Et. 3" * 1 1/2" cartón	400	0.01840%	99.755943%	C
Centro 48 mm S/I	391.68	0.01802%	99.773961%	C
Pistola Heat Gun Johnson	357.14	0.01643%	99.790389%	C
Tinta Amarilla PVC	341.64	0.01572%	99.806105%	C
Tinta Azul Cyan PVC	341.64	0.01572%	99.821821%	C
Tinta Azul réflex PCV	341.64	0.01572%	99.837537%	C
Tinta Negra PVC	341.64	0.01572%	99.853252%	C
Tinta Rojo vivo PVC	341.64	0.01572%	99.868968%	C
Tinta Rojo Mag. PVC	341.64	0.01572%	99.884684%	C
Centro 1/2" S/I	330.50	0.01520%	99.899887%	C
Centro 1/2" impreso	284.40	0.01308%	99.912970%	C
Dispensador Bolsa	250	0.01150%	99.924470%	C
Centro 1 1/2" S/I	240	0.01104%	99.935510%	C
Et. 1 1/2 – 1	200	0.00920%	99.944710%	C
Et. 4 7/8 - 2"	200	0.00920%	99.953910%	C
Et. 2" * 2"	200	0.00920%	99.963111%	C
Dispensador Escritorio	187.5	0.00863%	99.971736%	C
Cinta Habano de 6"	125.18	0.00576%	99.977494%	C
Et. 1 1/4 DIA	100	0.00460%	99.982094%	C
Et. 1 1/4 * 7/8 cavidades	100	0.00460%	99.986694%	C

Producto	Volumen monetario en Quetzales	% Volumen monetario	% Acumulado	Clasificación
Et. 2 1/2" - 3 3/4"	100	0.00460%	99.991294%	C
Centro 3/4" impreso	78.6	0.00362%	99.994910%	C
Dispensador Stretch Film	76.78	0.00353%	99.998442%	C
Centro 10mm S/l	33.12	0.00152%	99.999965%	C
Grapas 1/2"	0.75	0.00003%	100.000000%	C
TOTAL	2,173,873.67			

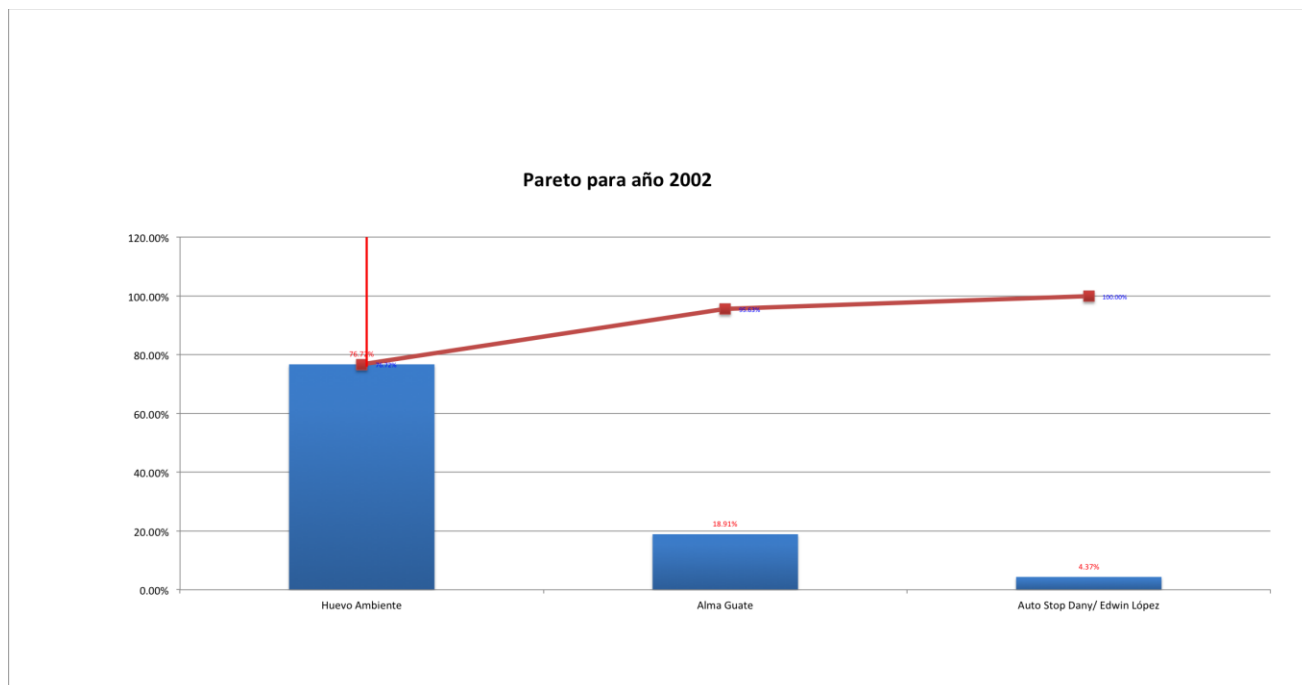
Anexo No. 6 – Análisis de Pareto para determinar la clasificación de clientes ABC**Gráfico 54: Pareto de cliente para año 2000**

En el año 2000 sólo se registraron compras significativas de los clientes Huevo Ambiente y COMPLAST, S. A. con cerca del 80.00% de las ventas totales.

Gráfico 55: Pareto de cliente para año 2001

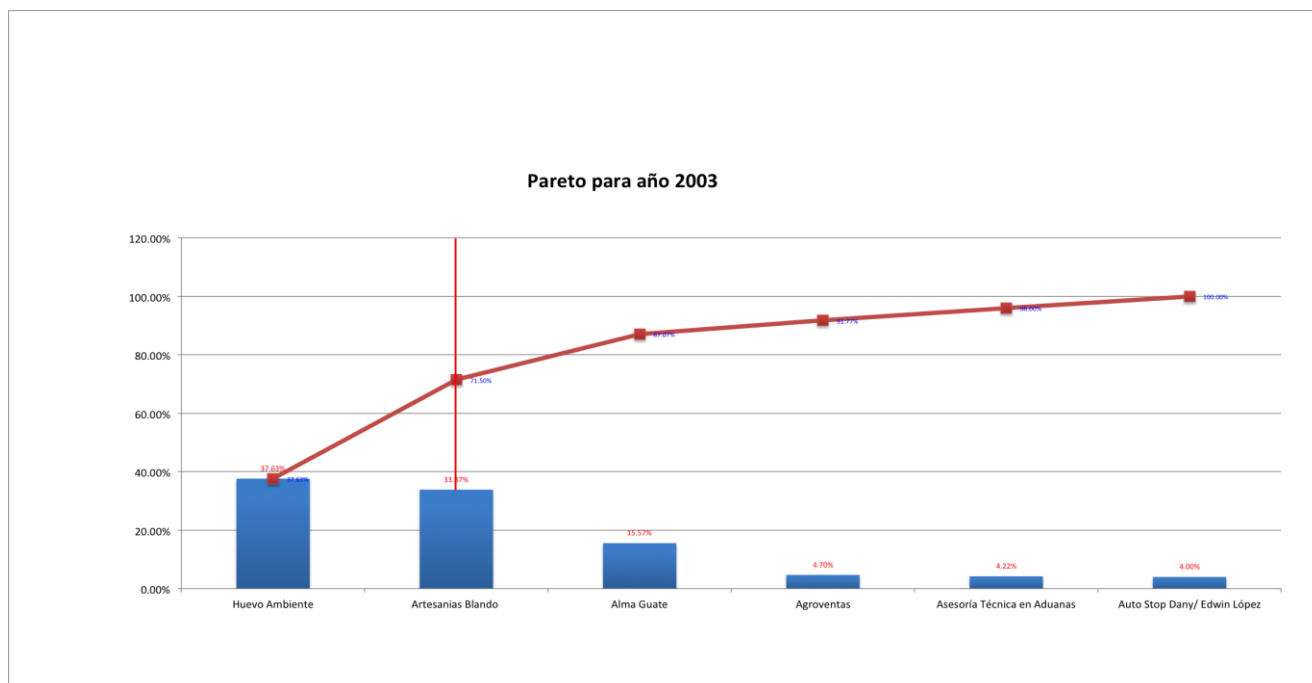
Dentro del año 2001, se tuvieron dos clientes significativos dentro de los de mayor compra para la empresa de Comett, S. A.

Gráfico 56: Pareto de cliente para año 2002



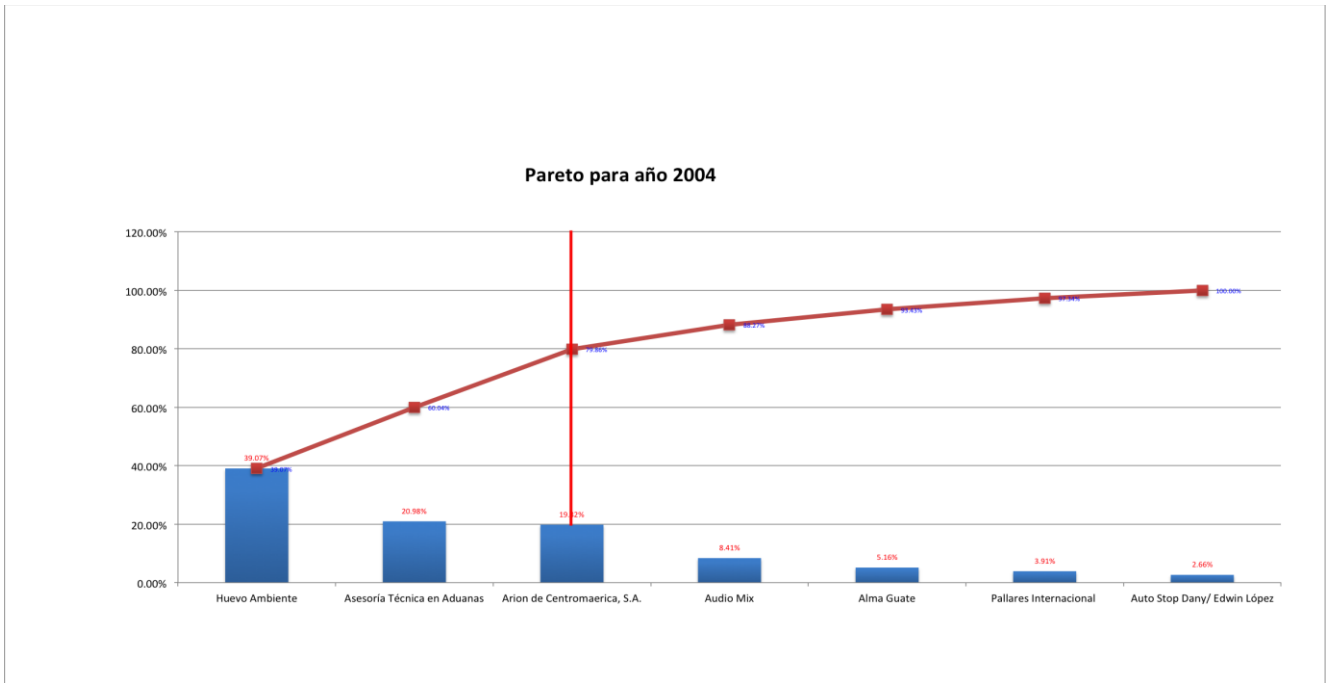
El cliente de Huevo Ambiente vuelve a repetir el año 2002 como el cliente más influyente en los ingresos de la empresa.

Gráfico 57: Pareto de cliente para año 2003



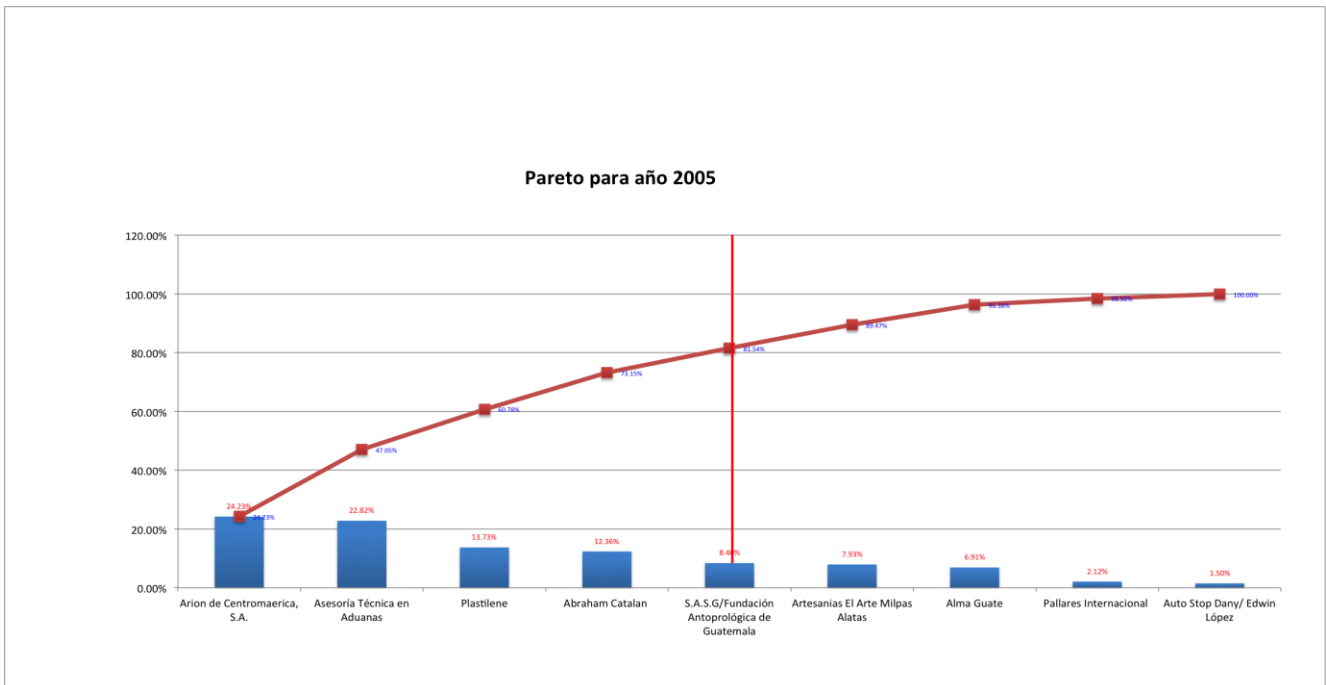
Para el año 2003 vuelve a repetirse la tendencia de sólo tener dos clientes, que hacen la mayoría de los ingresos de la empresa, incluyendo al cliente Huevo Ambiente.

Gráfico 58: Pareto de cliente para año 2004



El cliente Huevo Ambiente vuelve a generar cerca del 40% de los ingresos de la empresa en el año 2004.

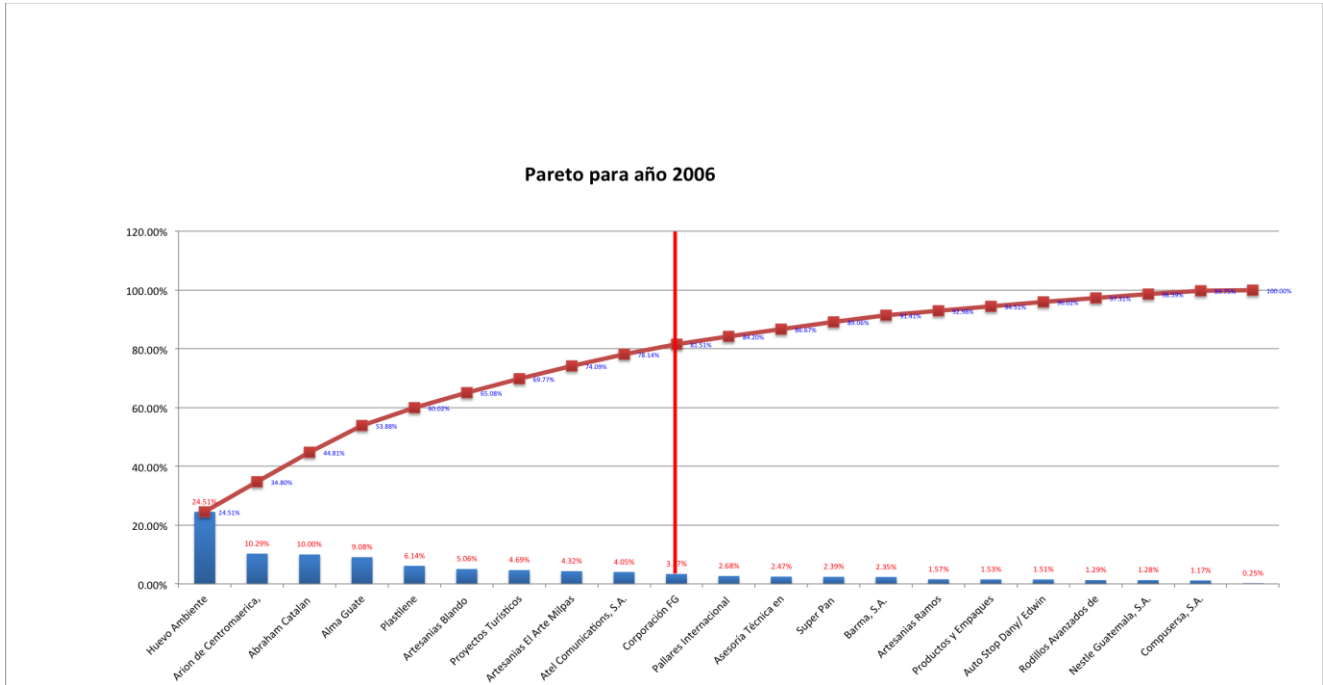
Gráfico 59: Pareto de cliente para año 2005



En el año 2005, por primera vez se observa una variedad mayor a tres clientes, que constituye la mejora de ingresos de la empresa por año. Esto beneficia a la empresa tanto en estandarizar sus ingresos por varias

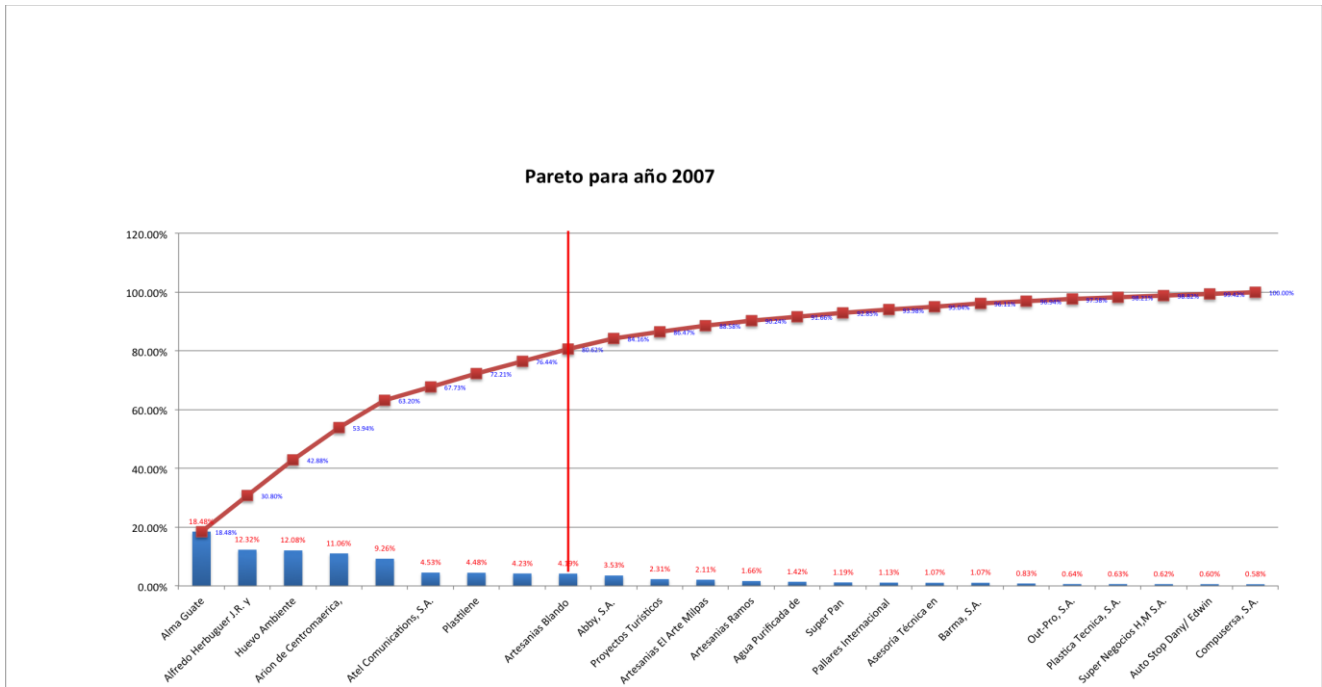
vías, mostrar información valiosa para la guía del equipo de ventas para aumentar los ingresos inmediatos de la empresa.

Gráfico 60: Pareto de cliente para año 2006



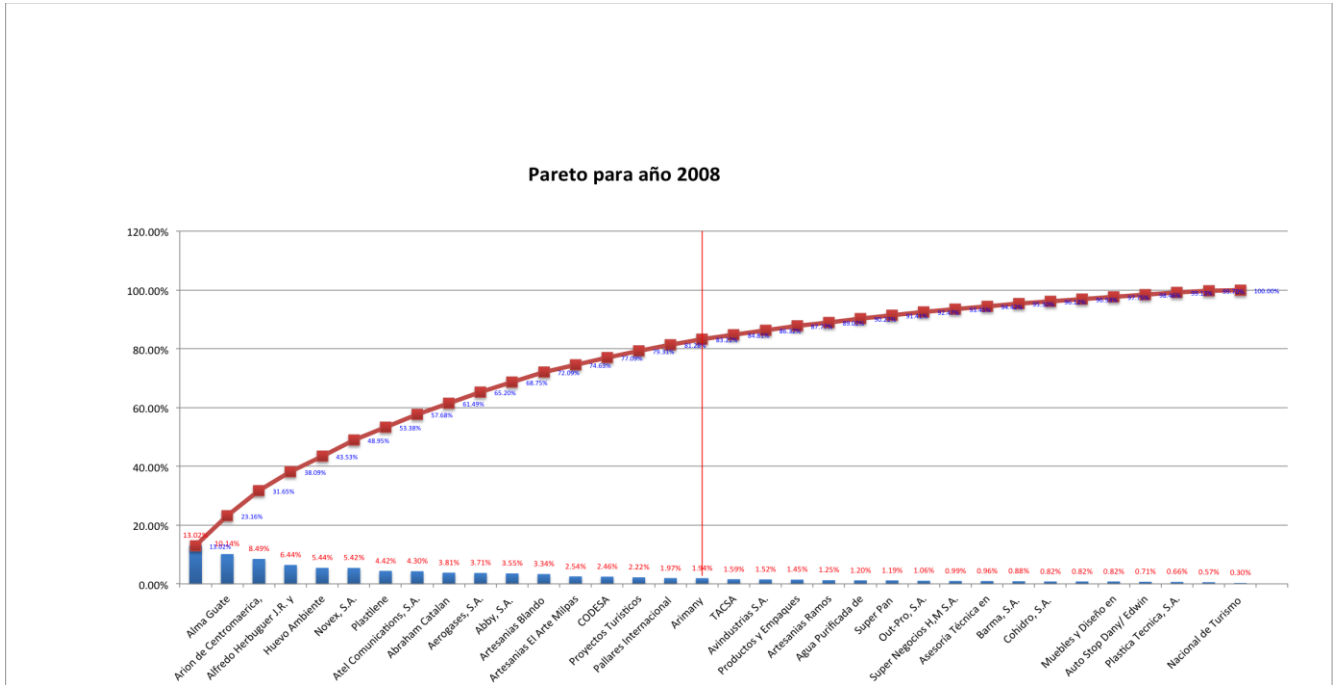
El crecimiento de la empresa continúa en el año 2006 ya que registra 10 clientes que manejan el 80% de los ingresos de la empresa.

Gráfico 61: Pareto de cliente para año 2007



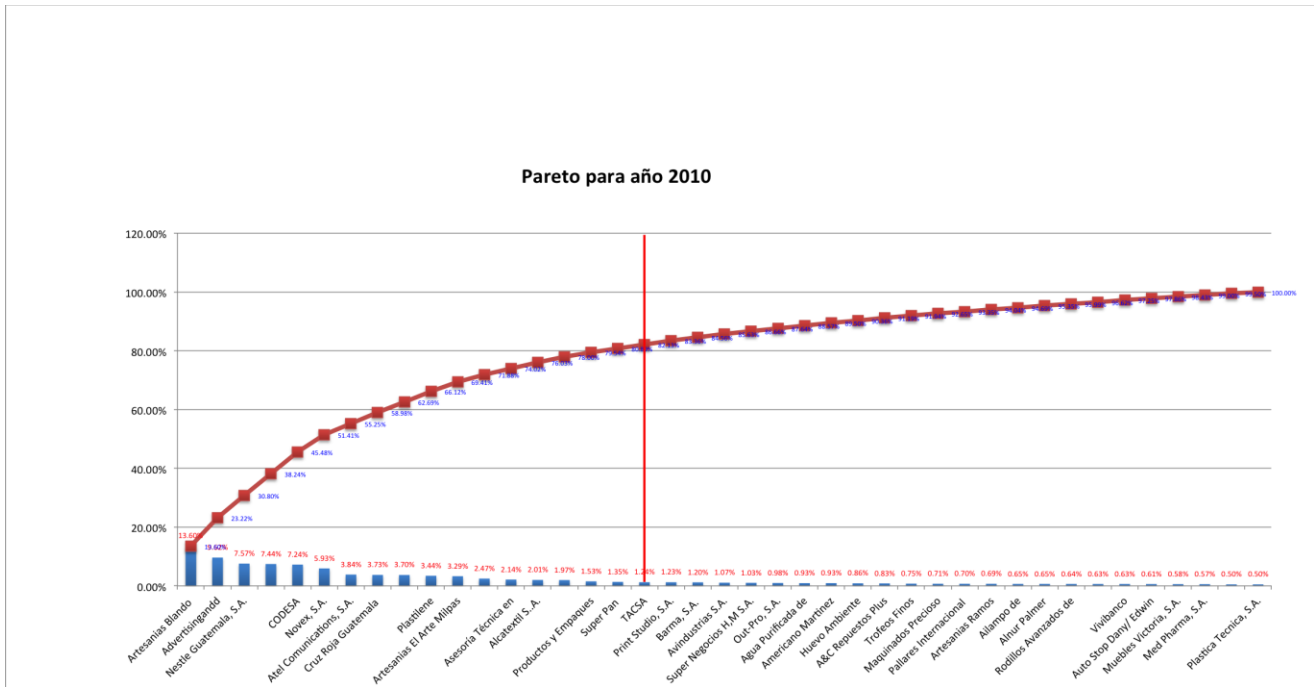
En el año 2007 se tuvo una baja por un cliente para registrar nueve clientes finales que manejan la mayoría de los ingresos de la empresa.

Gráfico 62: Pareto de cliente para año 2008



En el 2008 vuelve a crecer la empresa de forma exponencial, siendo la causa mayor, el contacto del vendedor con los nuevos clientes. Al igual que el aumento en la carga de trabajo, influye sobre las ventas por vendedor, considerando al vendedor que maneja la cartera más importante de clientes, como prioridad de enfoque en servicio al cliente, debido a que los los clientes ubicados en esa cartera, son los que generan mayor ingreso para la empresa.

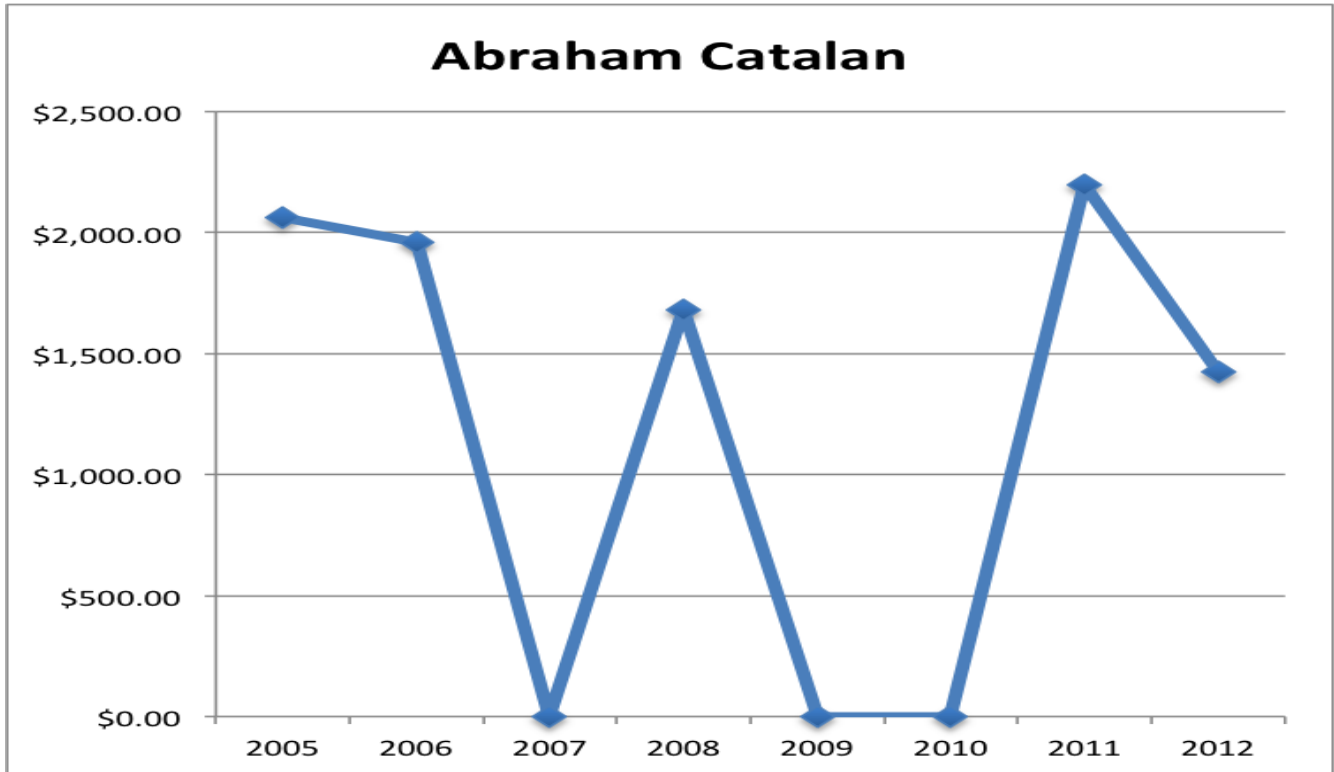
Gráfico 64: Pareto de cliente para año 2010



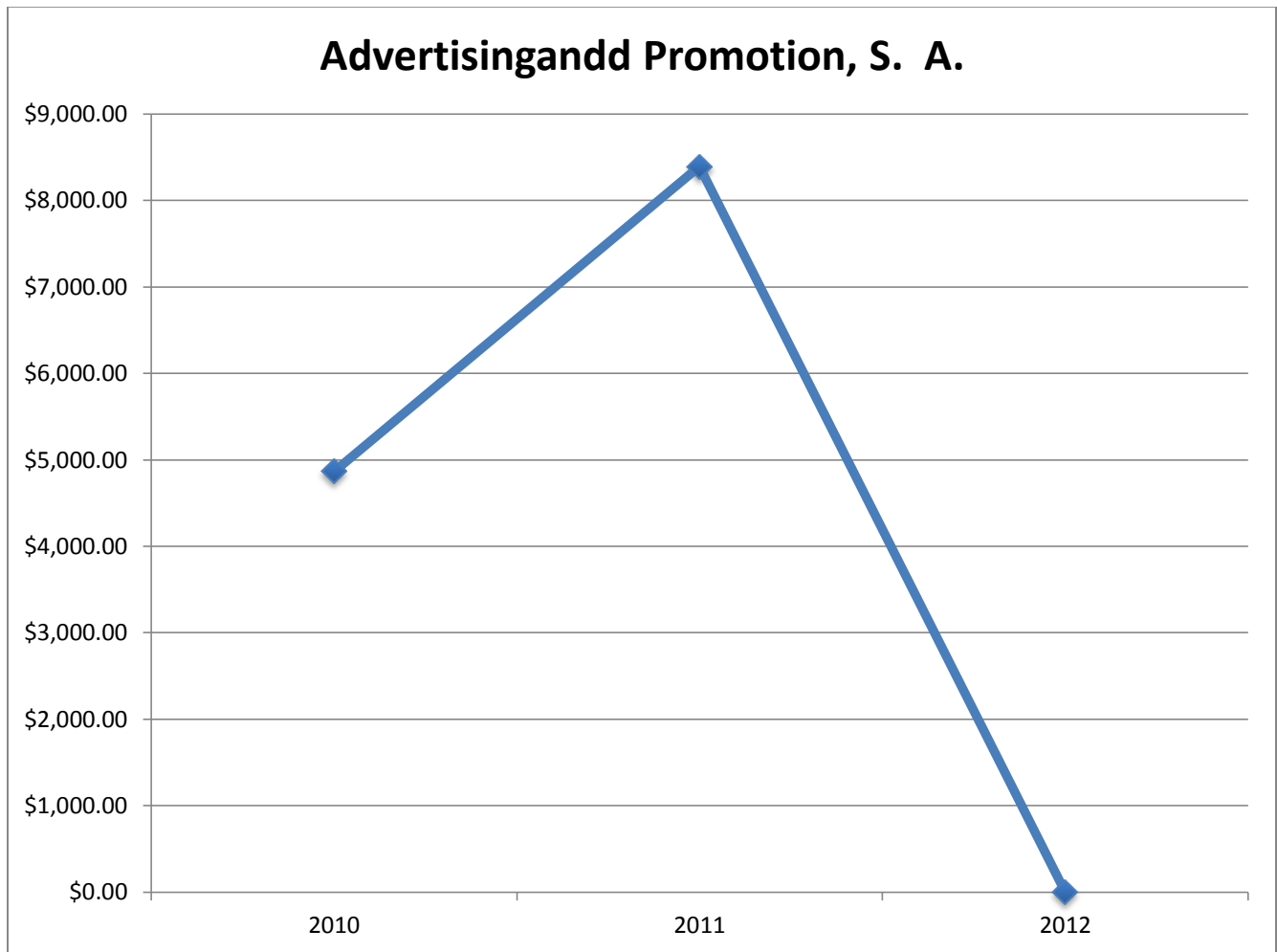
En el 2010 la cantidad de clientes tipo “A” se mantuvo, pero la cantidad de clientes que conforman el 80% de los ingresos de la empresa aumento, siendo el de mayor ingreso Artesanías Blando, S. A.

Anexo No. 7 – Análisis de comportamiento anual de clientes de la cartera de mayor ingreso en la empresa

Gráfico 65: Comportamiento anual de cliente Abraham Catalan

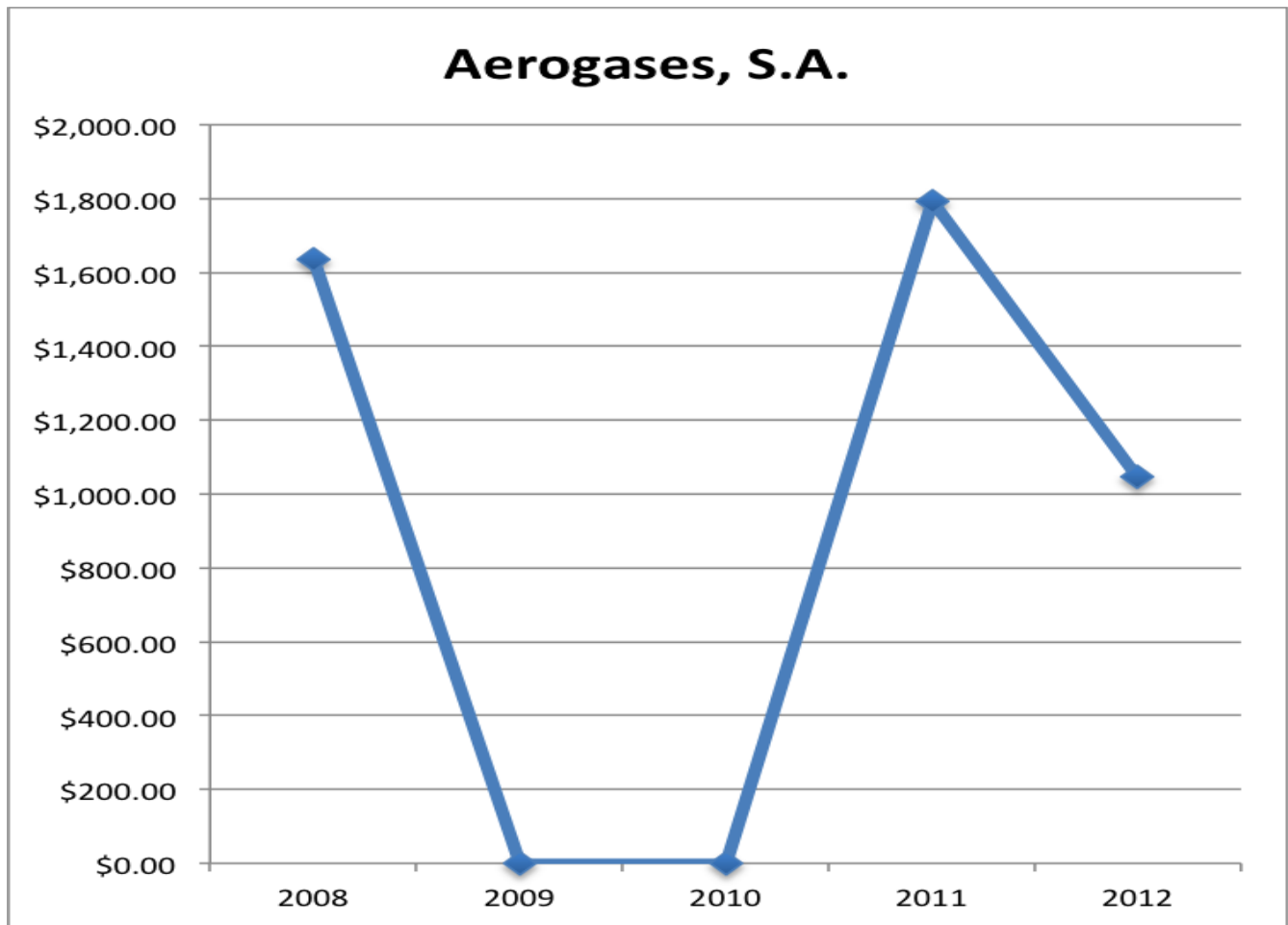


El cliente Abraham Catalán muestra una reducción lineal en los años 2005 y 2006. El año 2007 no se realizó ninguna venta posiblemente por abandono al cliente. Él regresó nuevamente a comprar a esta empresa en el año 2008 y redujo su compra a US\$. 1,600 anuales. Vuelve a cerrar negociaciones del año 2009 al 2010 y retoma negocios en el 2011, aumentando el volumen de compra a US\$. 2,200 Tuvo otra reducción significativa de compra US\$. 1,450 en la actualidad (2012) perdiendo US\$. 750 por falta de seguimiento al cliente y no cumplir con su demanda inicial presentada.

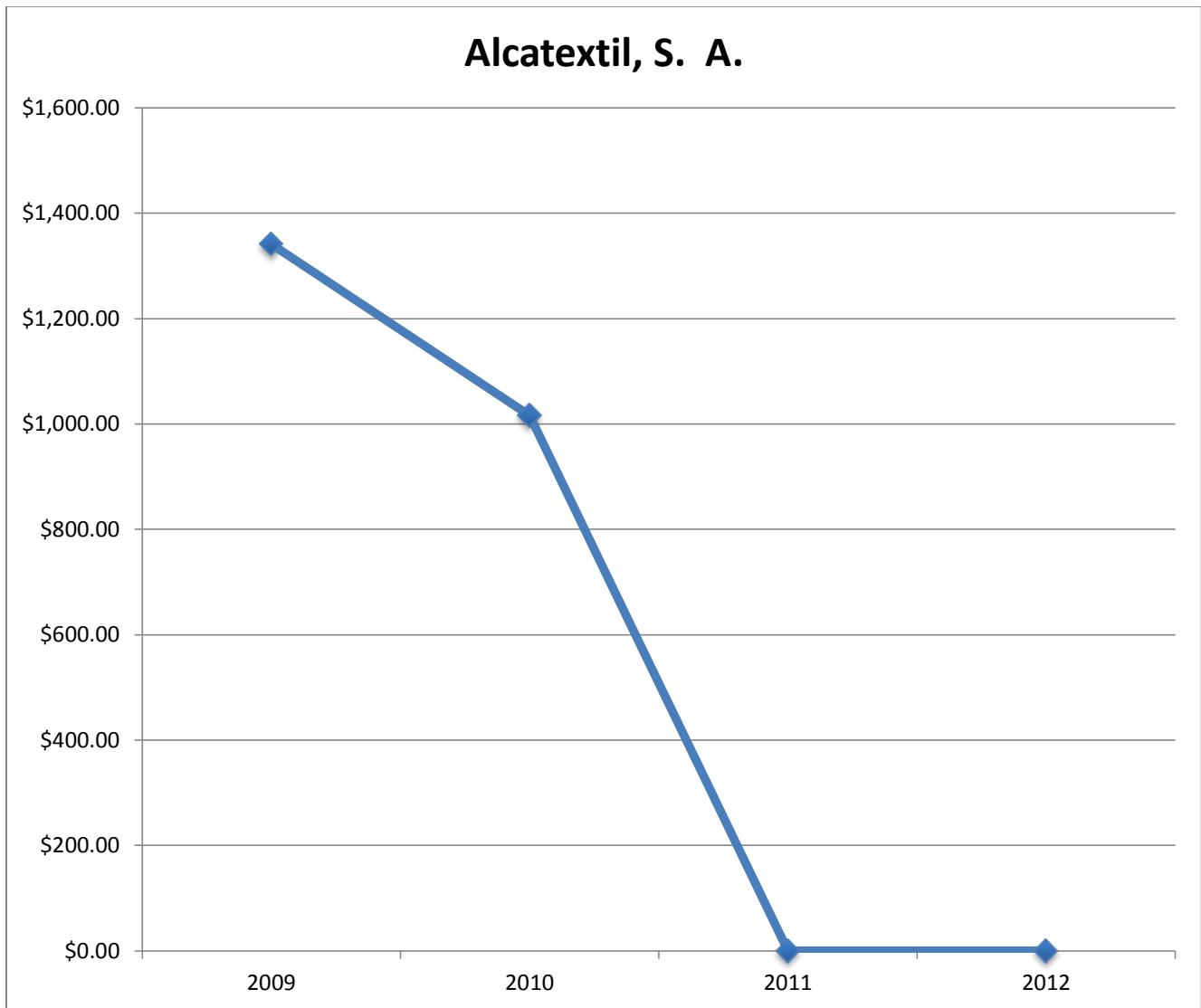
Gráfico 66: Comportamiento anual de cliente Advertisingandd Promotion, S. A.

El cliente Advertisingandd Promotion, S. A. incita a que se le dé seguimiento ya que aumentaron de un consumo de US\$. 5,000 a US\$. 8,500 del año 2010 al 2011. Pero no se encuentra ninguna compra registrada en el año 2012, por lo que es de suma importancia para la rentabilidad de Comett, S. A., brindarles un nivel de servicio elevado, a clientes con esta capacidad de compra.

Gráfico 67: Comportamiento anual de cliente Aerogases, S. A.

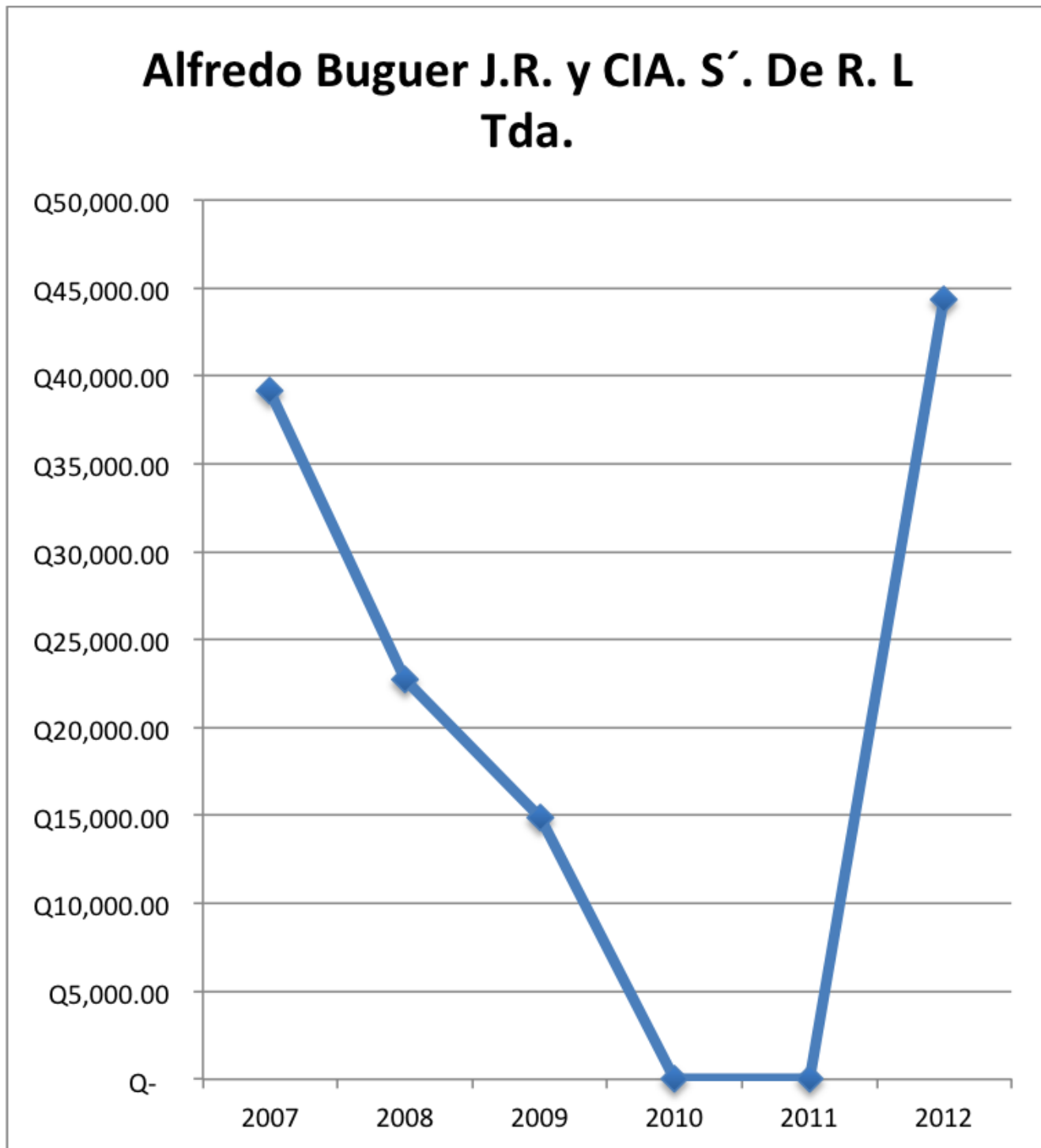


El cliente Aerogases, S. A. Redujo significativamente su volumen de la compra del año 2011 al 2012, reduciendo de US\$. 1,800 en el 2011 a US\$. 1,000 que llego en el 2012. Se deben encontrar las causas principales de abandono, la reducción de compras y resolver estas causas, si está dentro de las capacidades de Comett, S. A.

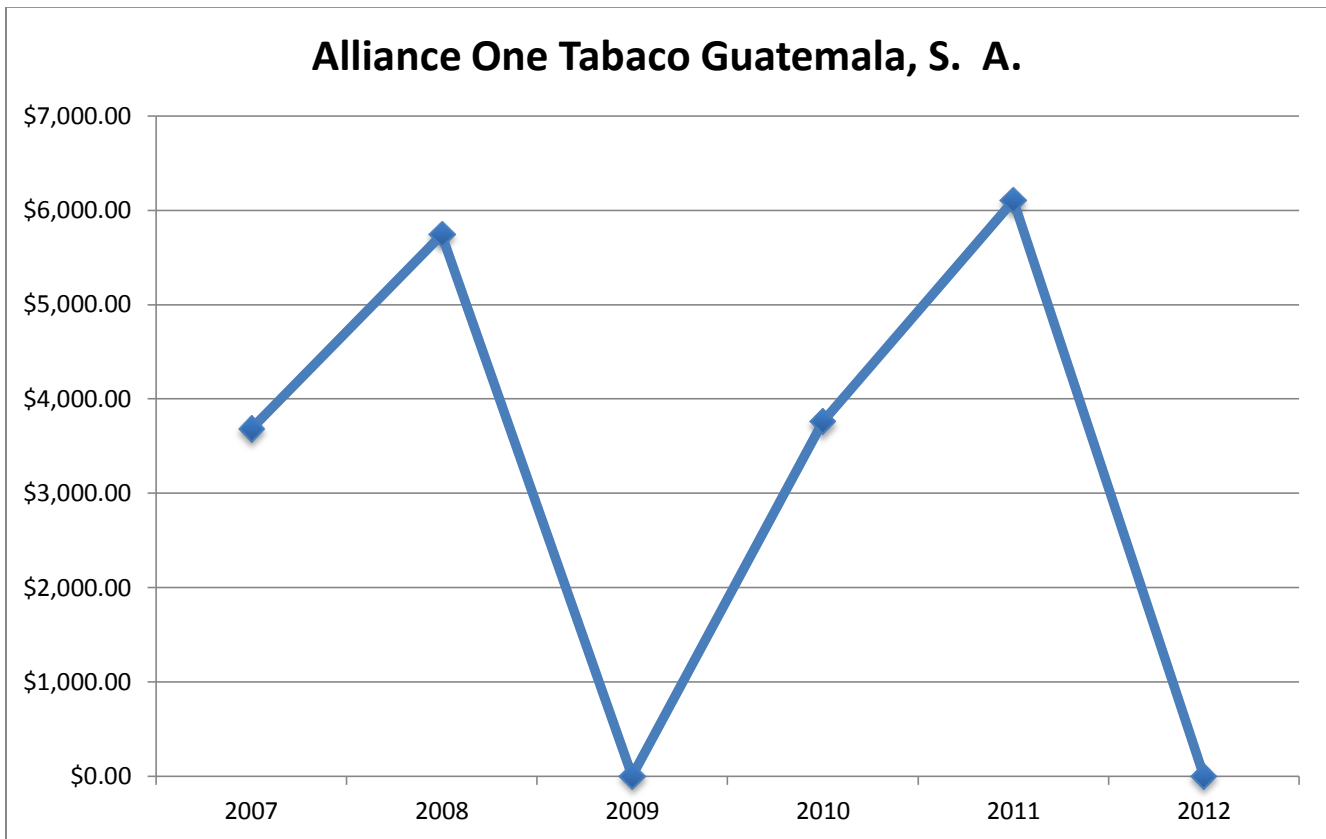
Gráfico 68: Comportamiento anual de cliente Alcatextil, S. A.

El cliente Alcatextil, S. A. también muestra una reducción de compras hacia la empresa Comett, S. A., de US\$. 1,400 anuales que compra en el 2009 paso a comprar US\$. 1,000 en promedio en el año 2010. Luego no realiza negociaciones para el año 2011 y 2012, sin mostrar un registro de abandono.

Gráfico 69: Comportamiento anual de cliente Alfredo Herbuguer J.R. y CIA. S' De R.Ltda.

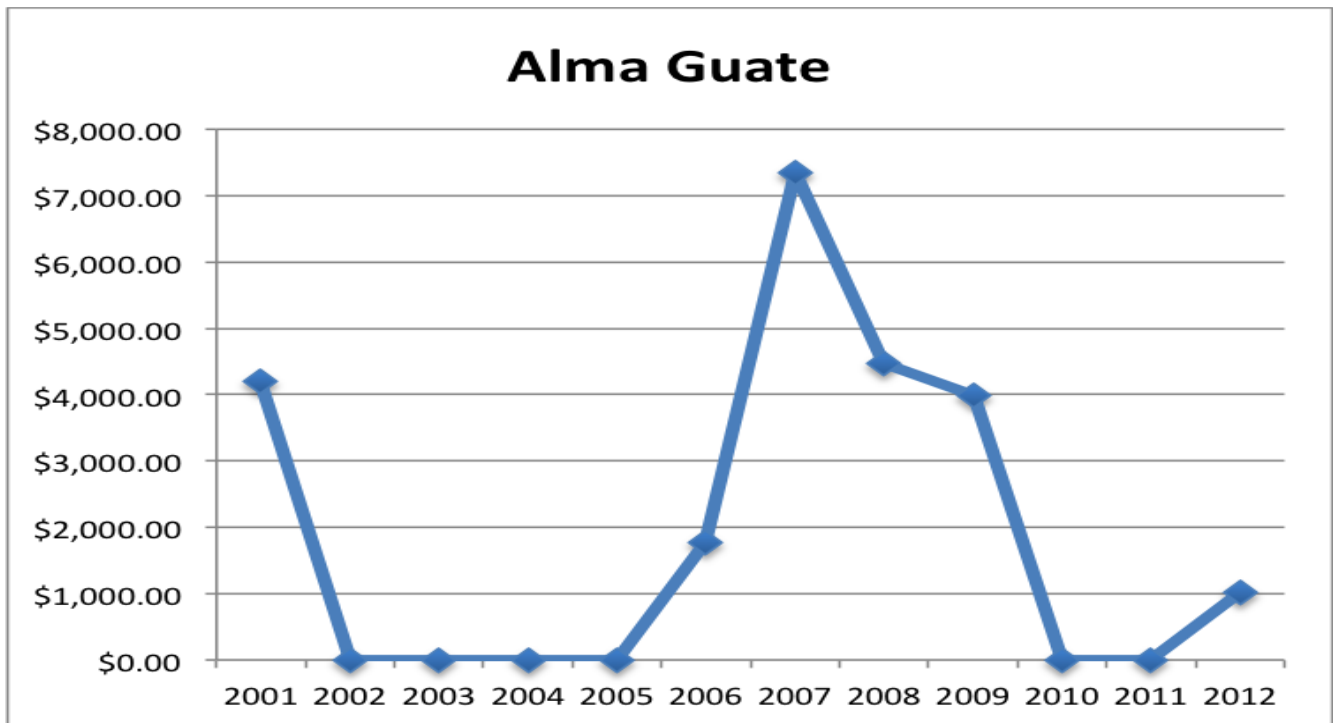


El cliente Alfredo Buguer J.R. y CIA. S´. De R.L. muestra una reducción lineal de compras promedio de US\$. 5,000 en el 2007 a US\$. 2,000 en el 2009. Luego una ausencia de compras de dos años, 2010 y 2011, para retomar negociaciones este año, registró un total de ingresos anuales de US\$. 5,500

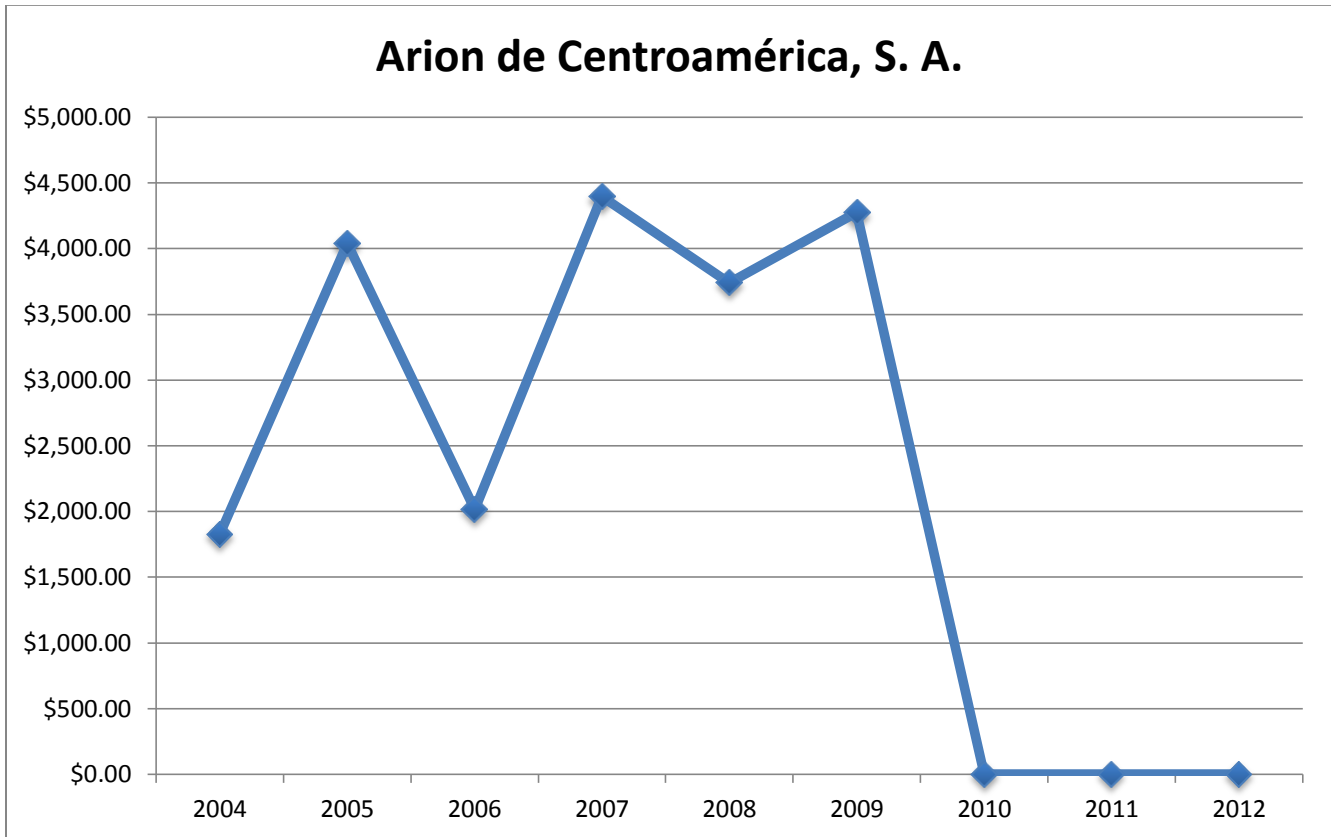
Gráfico 70: Comportamiento anual de cliente Alliance One Tabaco Guatemala, S. A.

El cliente Alliance One Tabaco Guatemala, S. A. muestra un comportamiento interesante en la pendiente de sus primeros dos años de negociación, ya que muestran un aumento de US\$. 3,800 a US\$. 5,800, diferencia positiva de US\$. 2,000 en un año de negociaciones. Luego abandonan negociaciones en el 2009 para retomarlas en el 2010 y aumentarlas en 2011 por una diferencia de US\$. 3,900 a US\$. 6,100 haciendo un aumento de US\$. 2,200 pendiente de aumento, similar al año 2007 y 2008.

Gráfico 71: Comportamiento anual de cliente Alma Guate

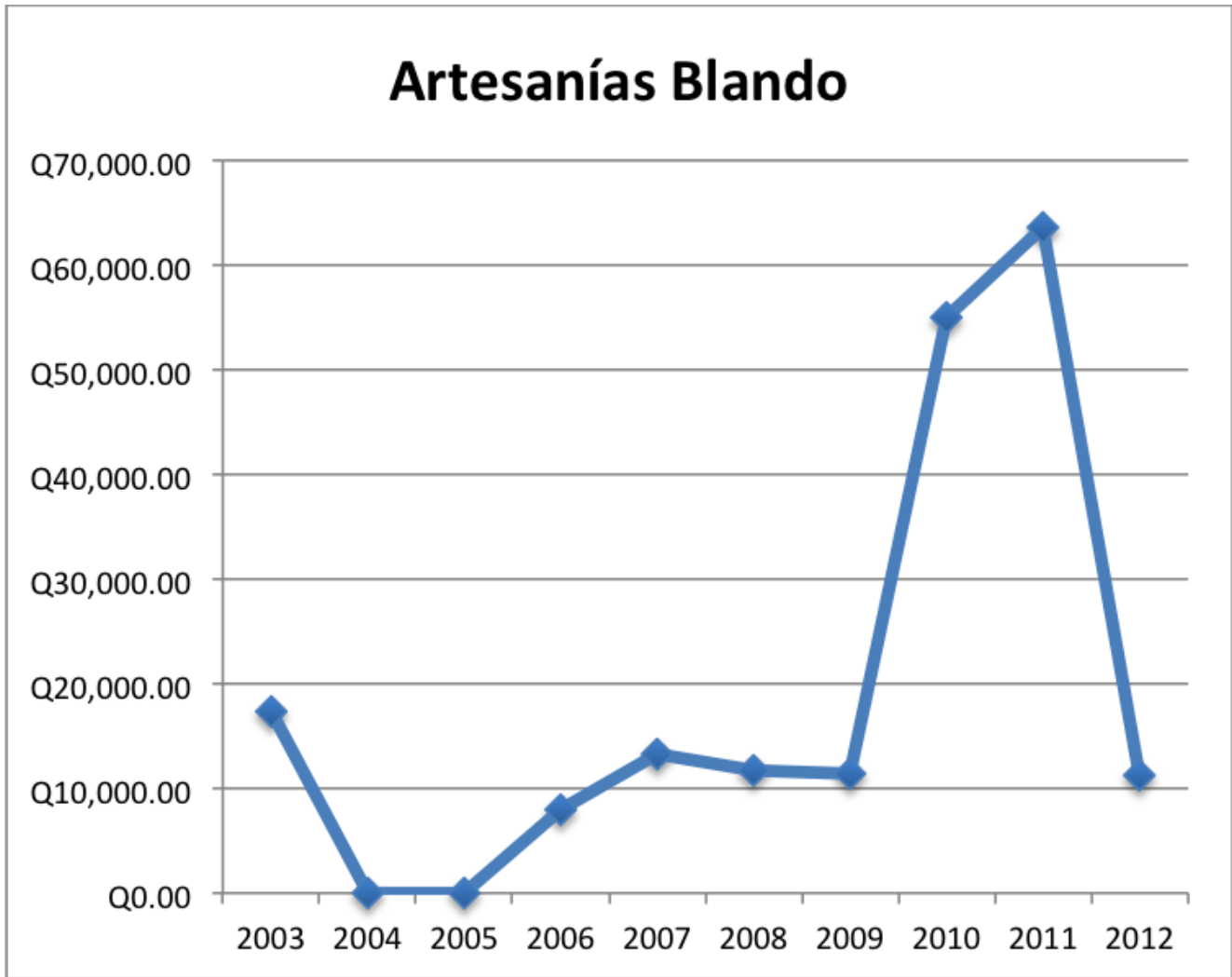


El cliente Alma Guate muestra un comportamiento de aumento interesante entre el año 2006 y 2007 ya que aumentó en una cantidad de volumen monetario de ingresos de US\$. 5,400. Luego se pierde cada año más ingresos con este cliente, hasta reducirlo a operaciones de US\$. 1,000 anuales en la actualidad.

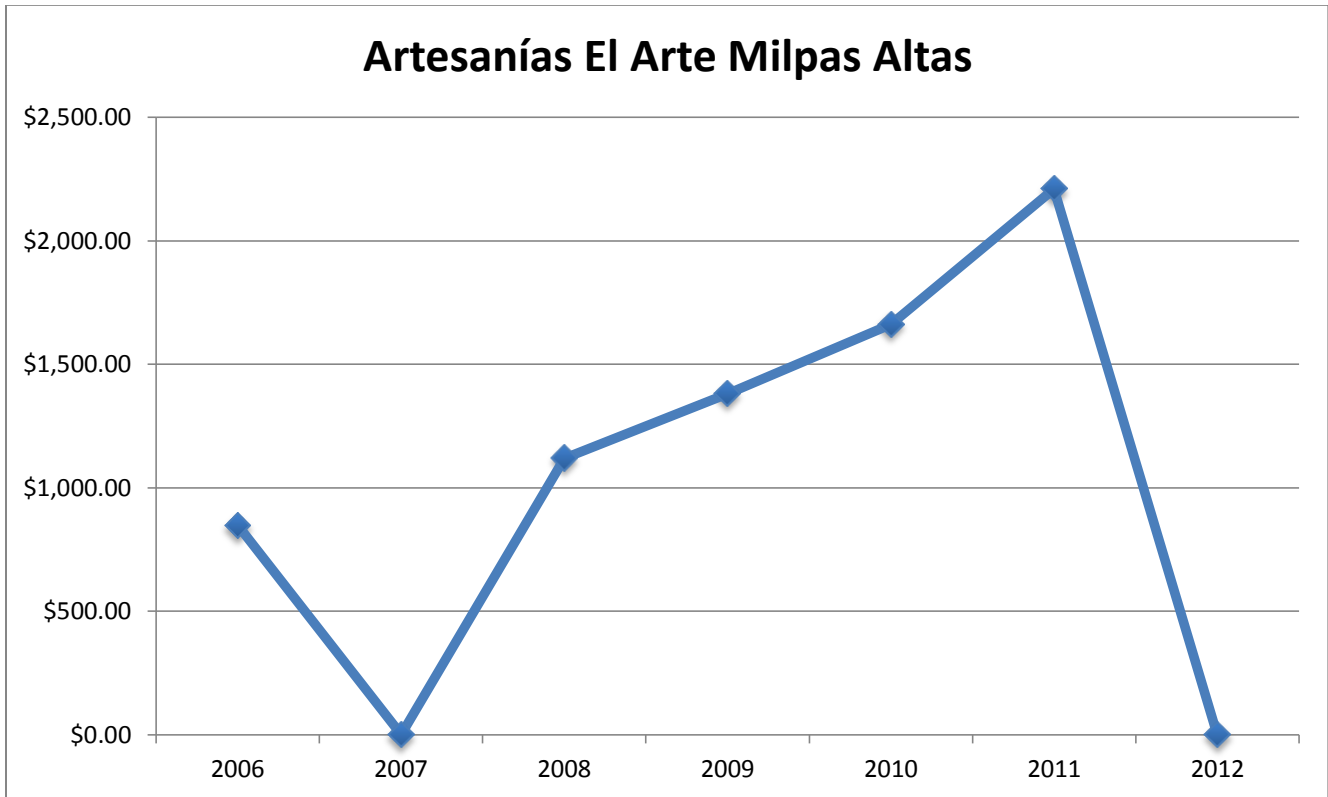
Gráfico 72: Comportamiento anual de cliente Arion de Centroamérica, S. A.

El cliente Arion de Centroamérica, S. A., muestra un comportamiento interesante en una reducción de US\$. 2,000 entre los años 2005 y 2006 para luego aumentar y mantenerse a un consumo de US\$. 4,250 anuales registrados por una última vez en el 2009. No se han registrado ventas los últimos tres años.

Gráfico 73: Comportamiento anual de cliente Artesanías Blando

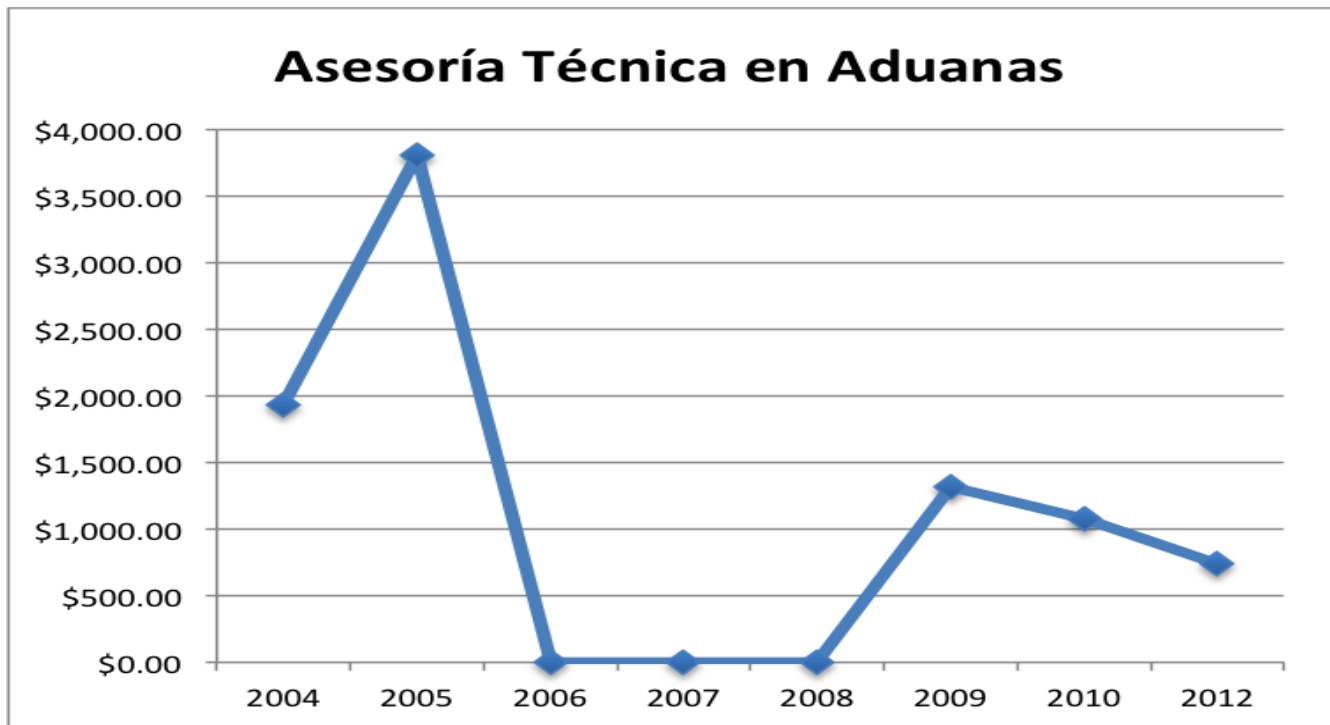


El cliente Artesanías Blando demuestra un interesante aumento del año 2009 al 2011 ya que pasa de consumir US\$. 1,500 a US\$. 8,000 en dos años. Pero vuelve a reducir a un consumo anual de US\$. 1,500 en el 2012.

Gráfico 74: Comportamiento anual de cliente Artesanías El Arte Milpas Altas

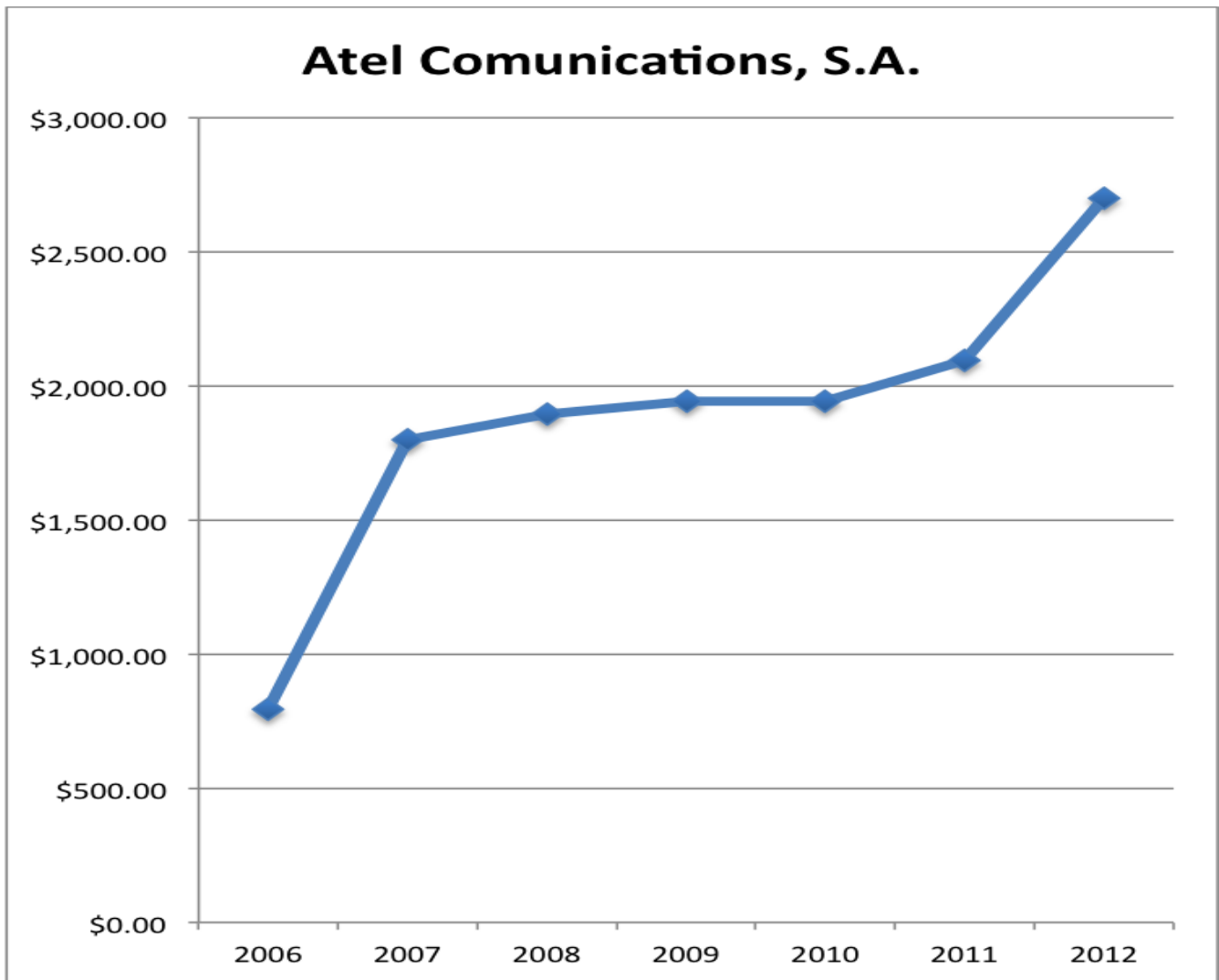
El cliente Artesanías El Arte Milpas Altas es el primer cliente que muestra un aumento en consumo cada año, como un aproximado de US\$. 400 por año. Se considera la pendiente mayor, entre los años 2010 y 2011 con un aumento de US\$. 800. En la actividad del año 2012 no existen registros de compra para este cliente, pero se debe investigar la causa de dejar de comprar tan repentinamente material de empaque. Este comportamiento es el que busca la empresa Comett, S. A., en cada cliente. Un aumento constante en sus compras anuales, sin abandonar las negociaciones.

Gráfico 75: Comportamiento anual de cliente Asesoría Técnica en Aduanas



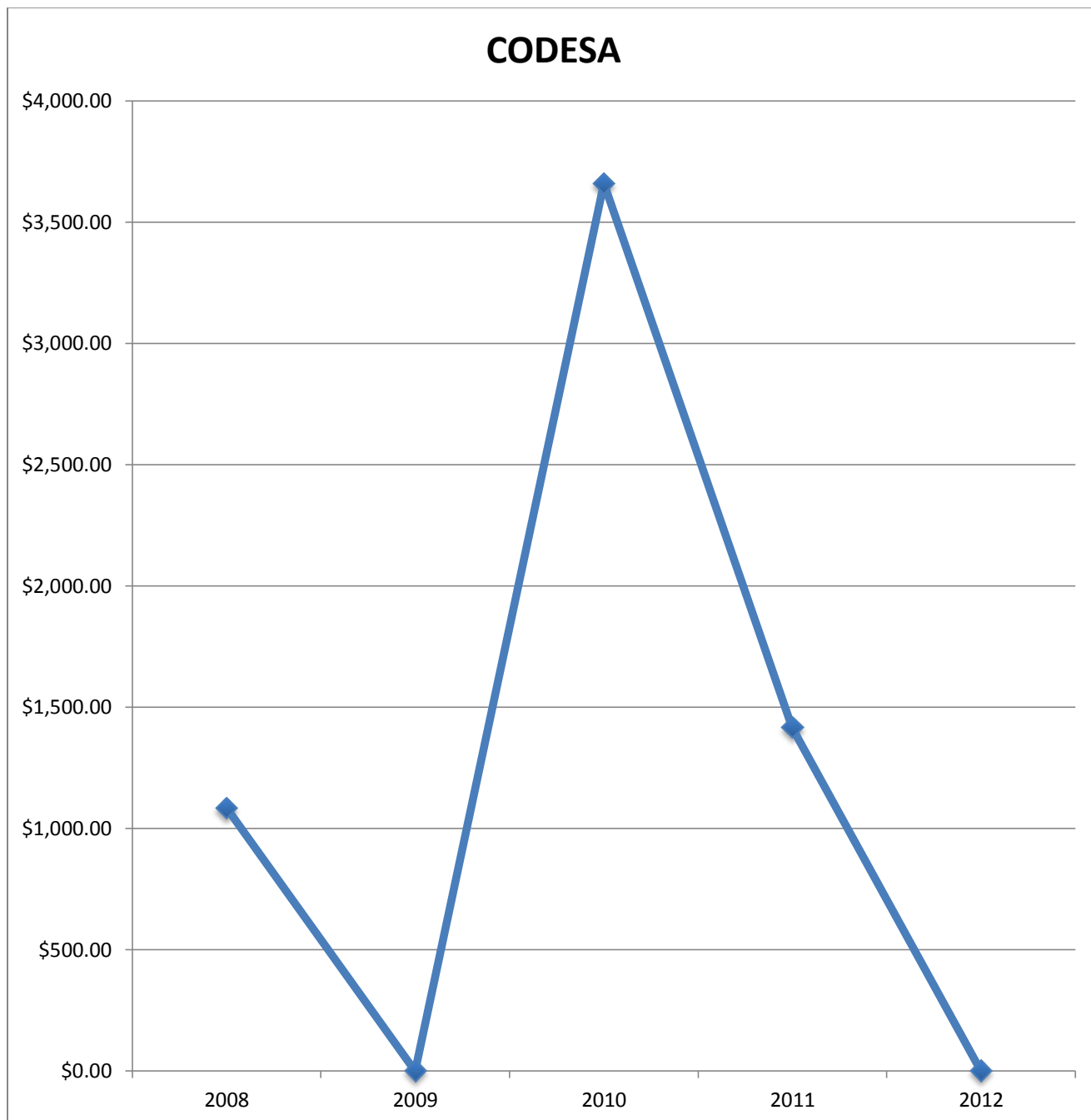
El cliente Asesoría Técnica en Aduanas, muestra un aumento significativo del año 2004 al 2005 y una reducción significativa en la retoma de negocios para el año 2009 y 2010. Por lo que se pasó de tener un ingreso de US\$. 1,900 para el año 2004 a US\$. 750 para el año 2012.

Gráfico 76: Comportamiento anual de cliente Atel Communications, S. A.



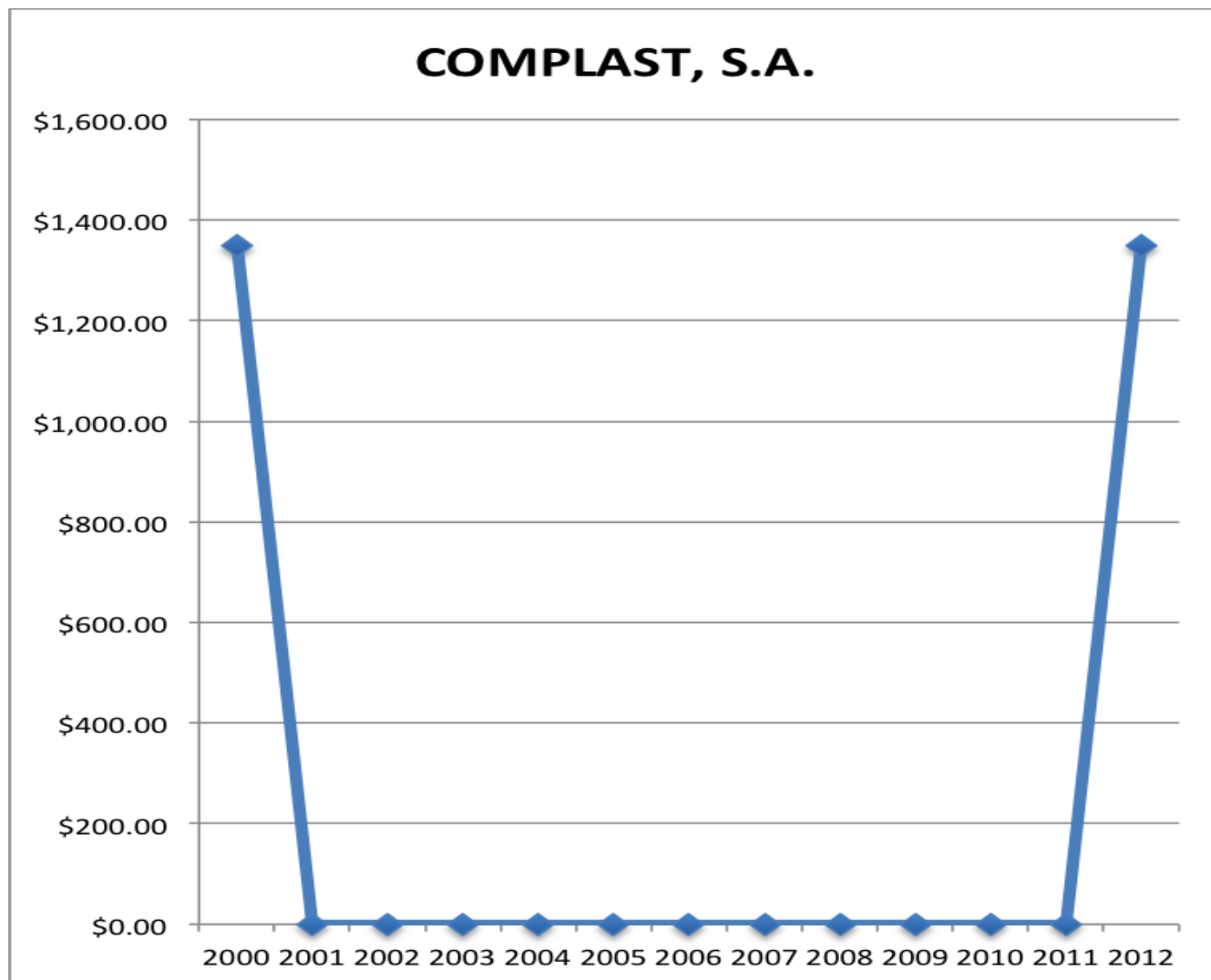
El cliente Atel Communications, S. A. muestra un aumento lineal del año 2006 al 2007 con US\$. 1,050 y un aumento exponencial del año 2007 al 2012. Vende inicialmente US\$. 1,800 y termina con US\$. 2,750 siendo el segundo cliente dentro de la clasificación ABC, que muestra aumentos en consumos cada año y el único cliente con aumentos de consumo que se mantiene activo en el año 2012.

Gráfico 77: Comportamiento anual de cliente CODESA

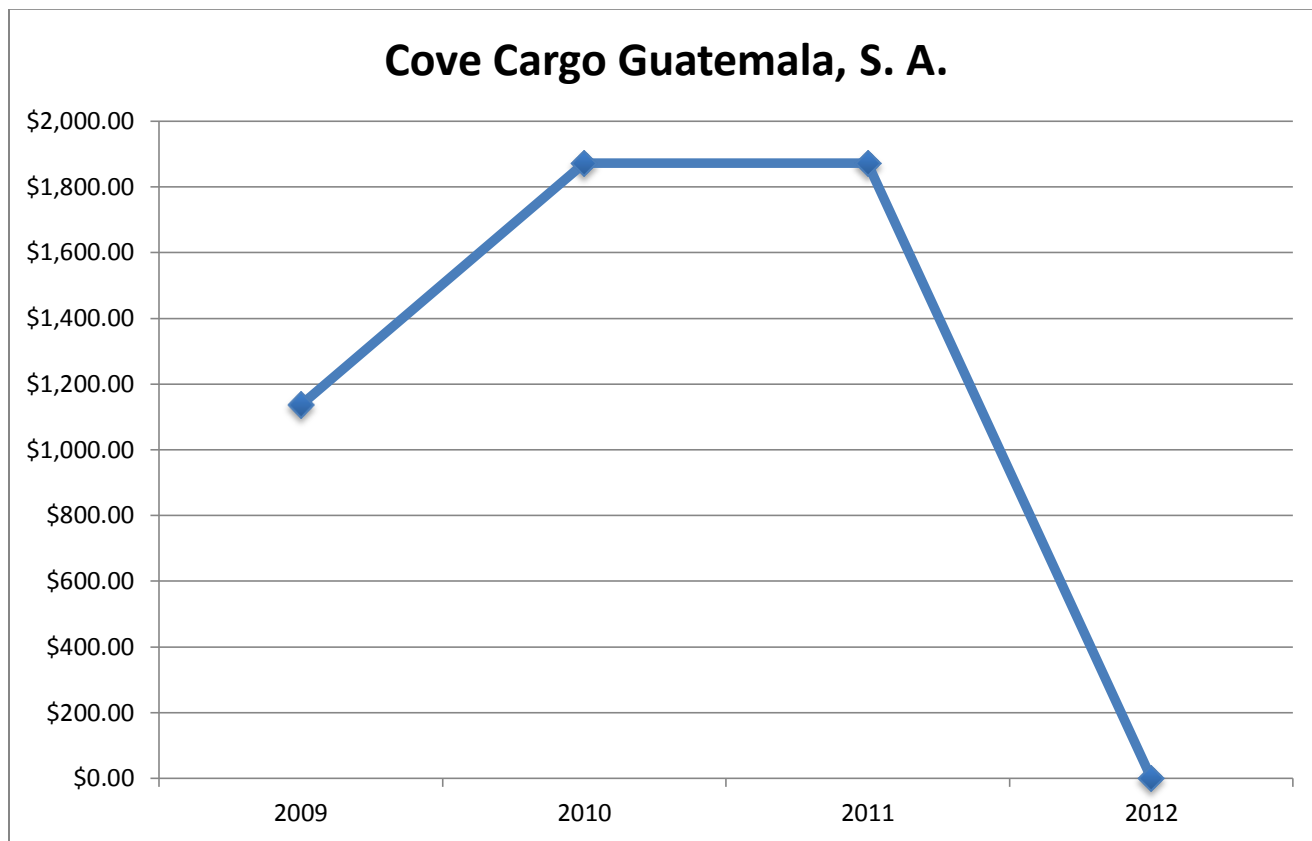


El cliente CODESA inicia con una compra cercana a los US\$. 1,000 en el año 2008. Para luego abandonar las negociaciones en el año 2009. Luego retoma negocios con la empresa para obtener US\$. 3,500 de compra, seguidos de una disminución en el año 2011 a US\$. 1,500.

Gráfico 78: Comportamiento anual de cliente COMPLAST, S. A.

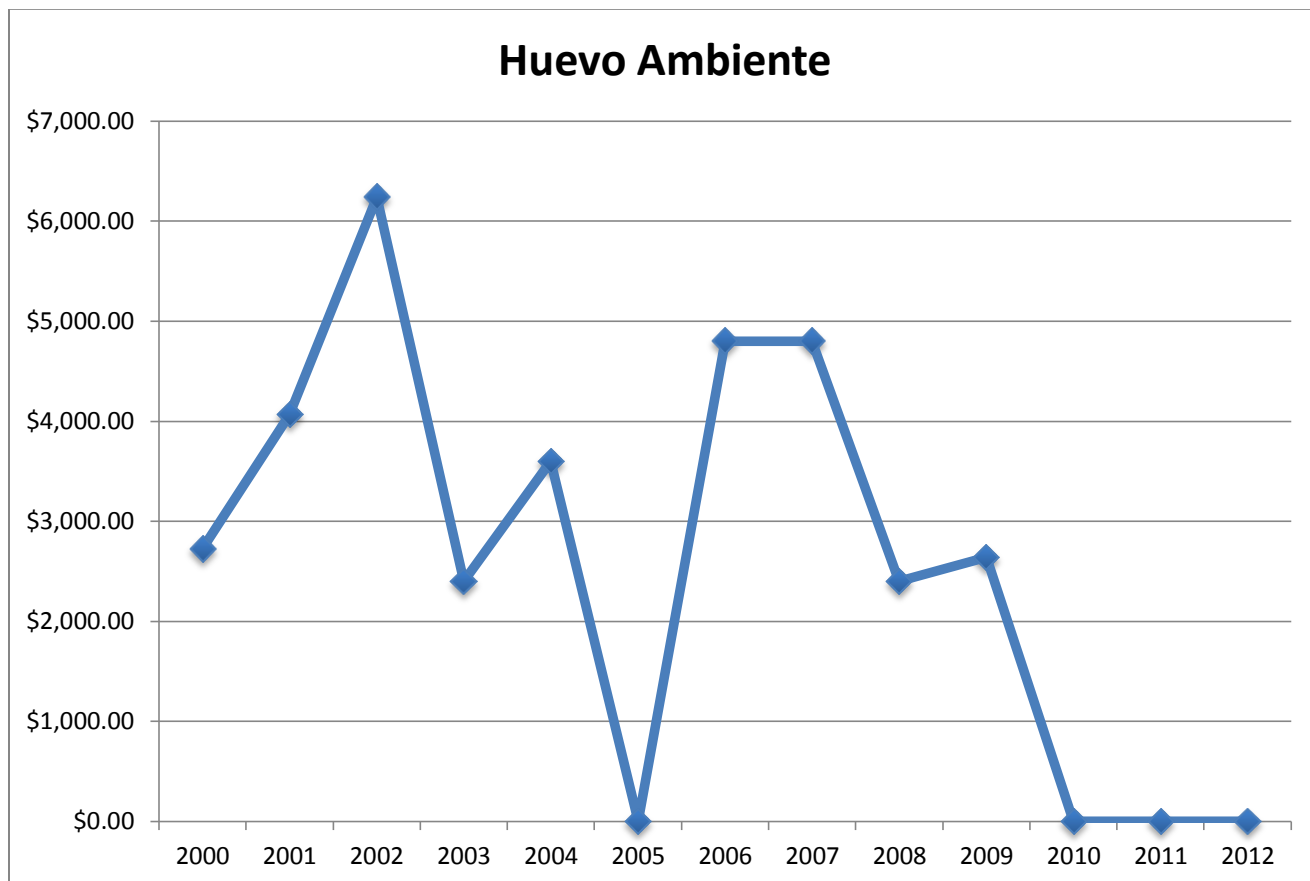


Mientras que el cliente COMPLAST, S. A. muestra una brecha de abandono de negociaciones con la empresa del año 2001 al año 2011. Un factor interesante con este clientes es que inició compras por una cantidad en el año 2000 que se volvió a ver reflejada, por el mismo valor, en el año 2012. COMPLAST, S. A. mantiene un sistema de compra en cuanto al material de empaque, para mantener los mismos gastos anuales. De esta manera se observa que abandonó las negociaciones por factores de desagrado con la empresa Comett, S. A., ya que no cierran operaciones, ni mostraron una variación en sus compras, que representen ahorro mediante la reducción de costos o gastos.

Gráfico 79: Comportamiento anual de cliente Cove Cargo Guatemala, S. A.

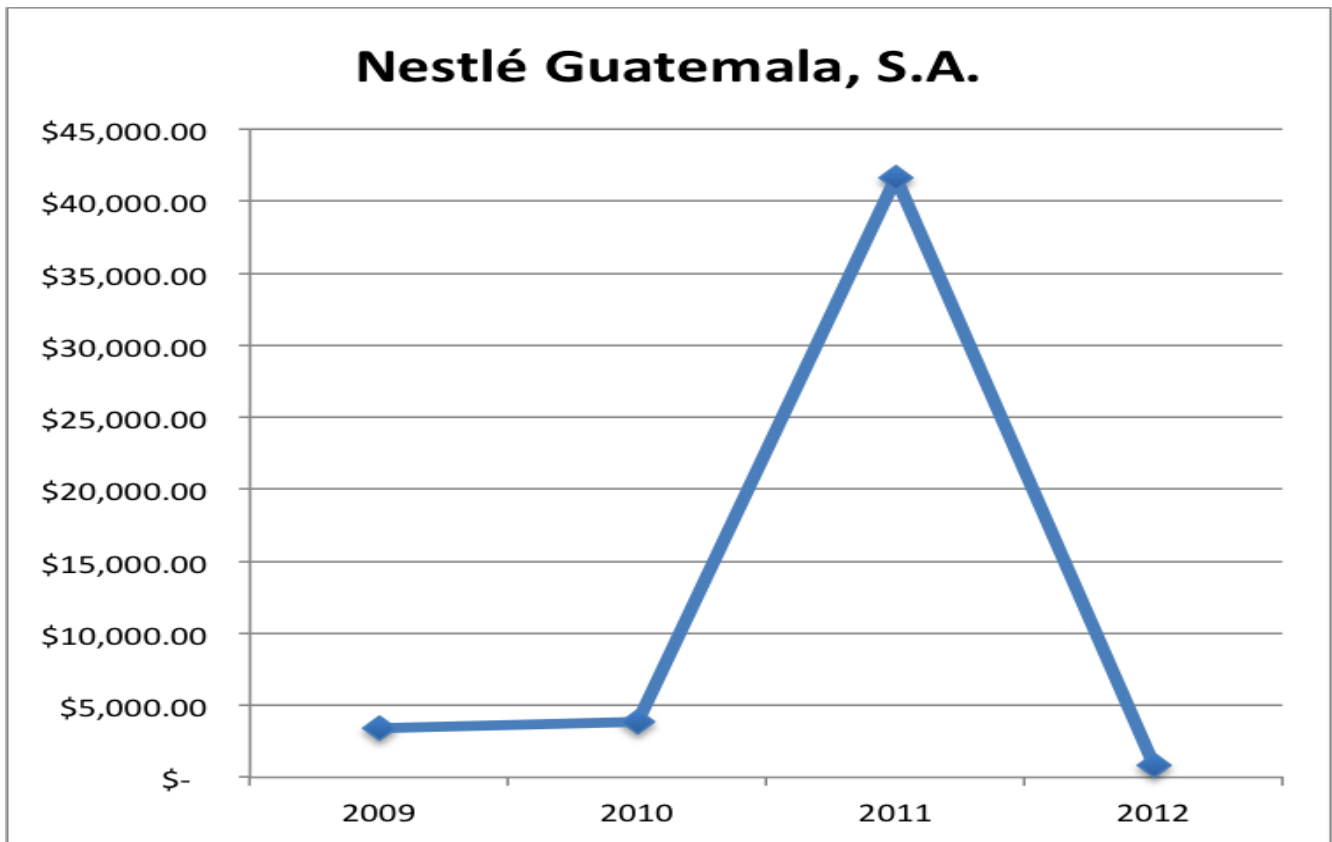
La empresa Cove Cargo Guatemala, S. A. muestra un aumento constante del año 2009 al año 2010, para mantenerse en un valor fijo por año. Asumiendo que la empresa ha encontrado su ideal de compra en cuanto a material de empaque, la empresa Comett, S. A. debe recuperar las negociaciones y ventas con este cliente, debido que muestra la tendencia de comprar cerca de US\$. 1,800 dólares para los siguientes años.

Gráfico 80: Comportamiento anual de cliente Huevo Ambiente



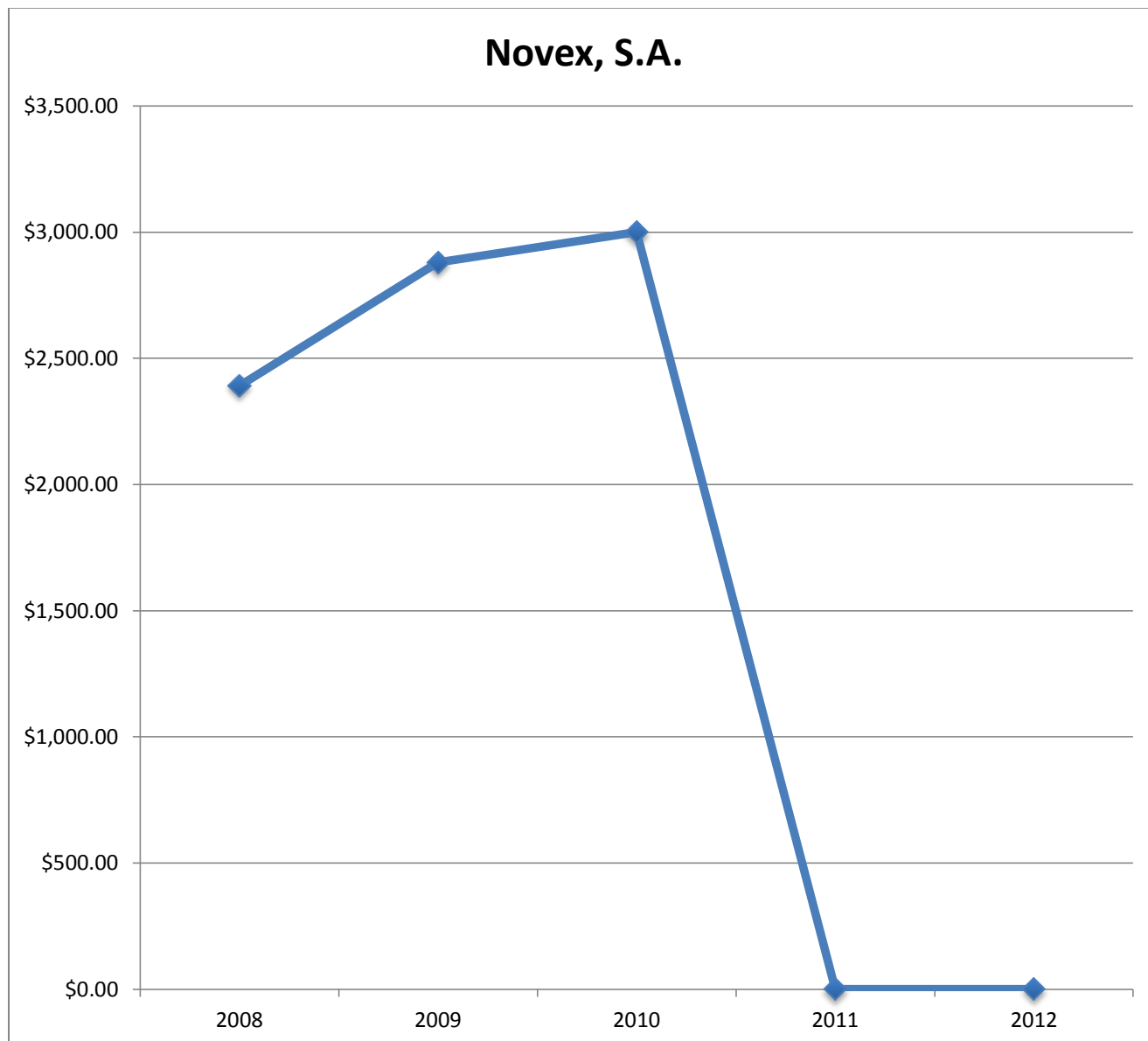
El cliente Huevo Ambiente muestra una variación muy abierta llegando hasta los US\$. 6,000 como registro mayor de ventas y posteriormente no tiene negociaciones en el año 2005 y del año 2009 a la actualidad. Esta empresa es la de mayor fidelidad a Comett, S. A. como su distribuidora oficial de material de empaque, llegando a cinco años consecutivos de compras y otros cuatro años consecutivos de compras luego del 2005. Por lo que es de sumo interés para el Departamento de Ventas retomar negociaciones, para fijar ventas de US\$. 6,000 anuales o compras constantes de US\$. 5,000 como se muestra del año 2006 al 2007.

Gráfico 81: Comportamiento anual de cliente Nestlé Guatemala, S. A.



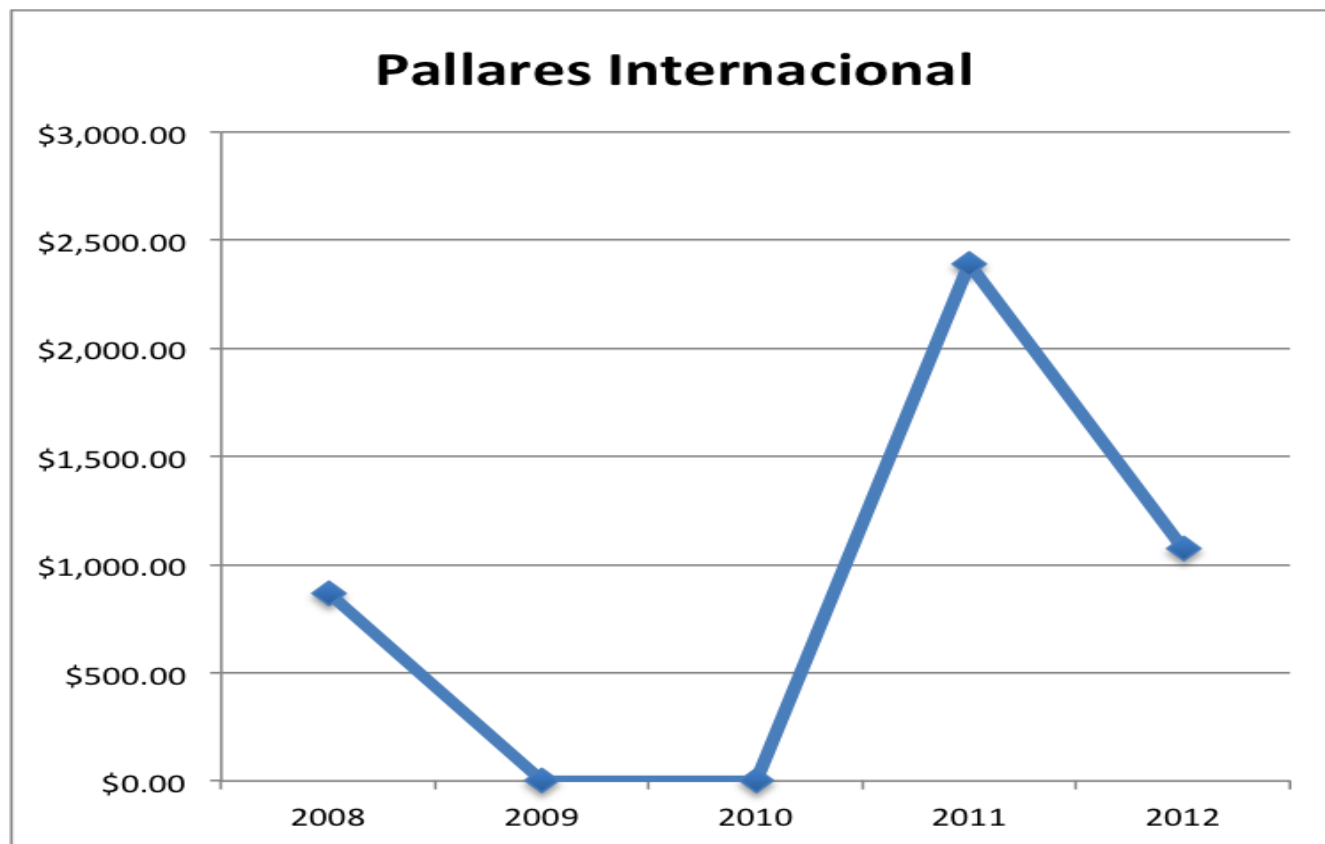
El cliente Nestlé Guatemala, S. A. empezó a estar activo el año 2009 con compras por debajo de US\$. 5,000 hasta el 2011 que mostró una compra por arriba de los US\$. 40,000. El pico de compra analizado en el año 2011 deja a Nestlé Guatemala, S. A. como un cliente de clasificación "A" con mayor compra en la historia de Comett, S. A.

Gráfico 82: Comportamiento anual de cliente Novex, S. A.



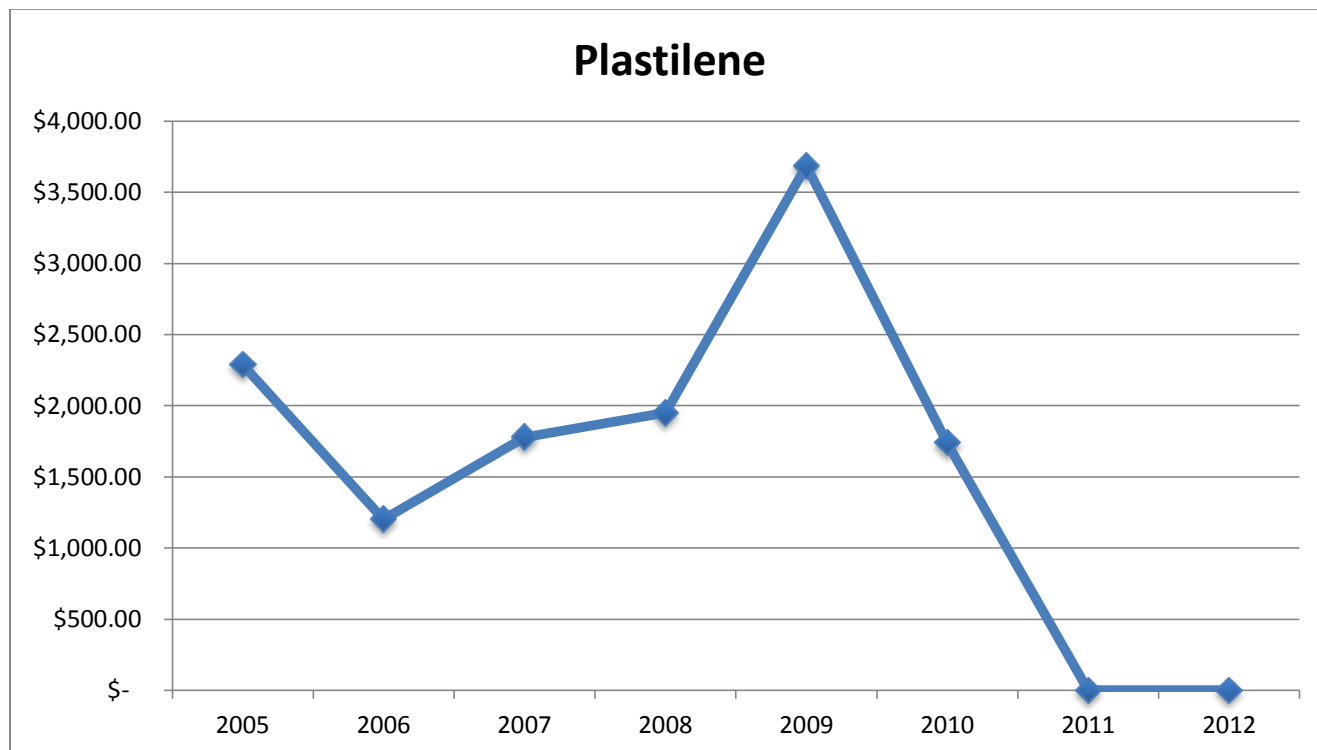
En los tres años de compras mostrados por Novex, S. A., el mismo muestra una tendencia exponencial, y muestra una posible asíntota en los US\$. 3,000 por lo que podría establecerse como el ideal de compra para ellos. Como la mayoría de clientes dentro de la clasificación "A" de esta cartera, Novex, S. A. muestra el comportamiento de abandonar las negociaciones posibles con Comett, S. A., en los años 2011 y 2012.

Gráfico 83: Comportamiento anual de cliente Pallares Internacional



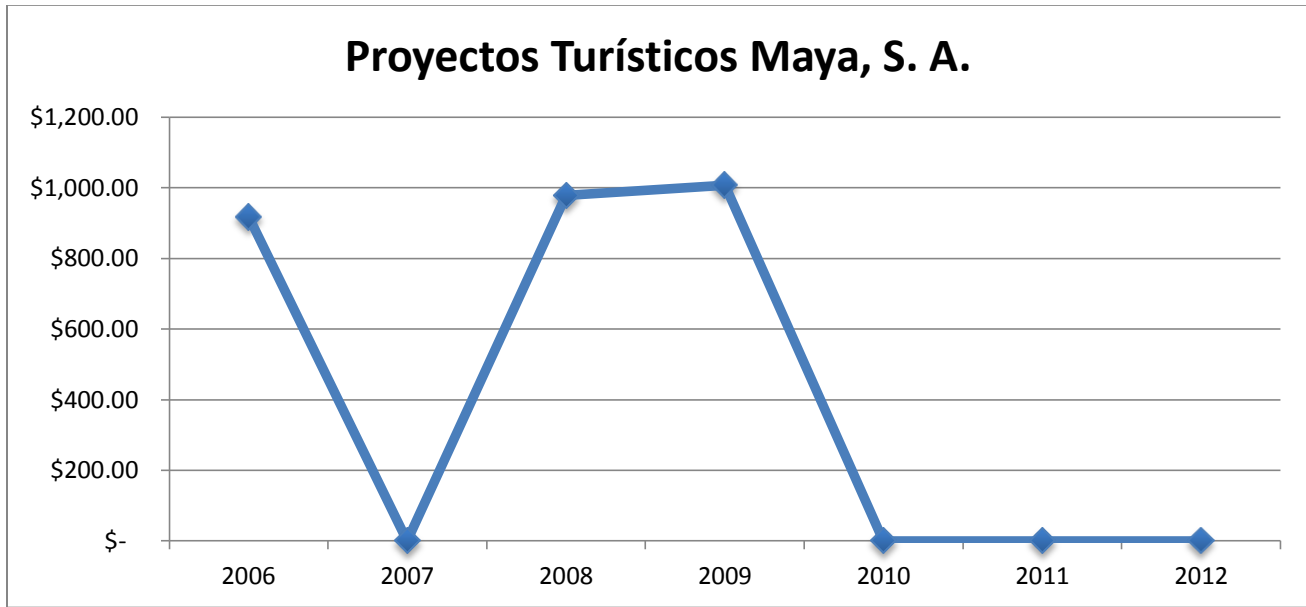
Pallares Internacional inicia negociaciones en el año 2008 con compras por debajo de los US\$. 1,000 para luego abandonar las negociaciones en el año 2009 y 2010. Estas negociaciones se retoman mostrando su mayor ingreso en compras en el 2011 con una venta de US\$. 2,500, pero este vuelve a mostrar una inconformidad como cliente, debido que se reduce en el año 2012 a una cantidad cercana a US\$. 1,000. Estas disminuciones repentinas de compras, después de los valores de mayor ingreso registrado por cliente se interpretan como una inconformidad, ya que estos clientes tienden a tener variedad de distribuidores de material de empaque y se dejan guiar, por la calidad y el precio, para determinar el porcentaje de compra asignado para cada distribuidor, dentro de los cuales Comett, S. A., llega a abarcar la mayoría del mercado de distribución de la empresa y regresa a tener operaciones mínimas o nulas.

Gráfico 84: Comportamiento anual de cliente Plastilene

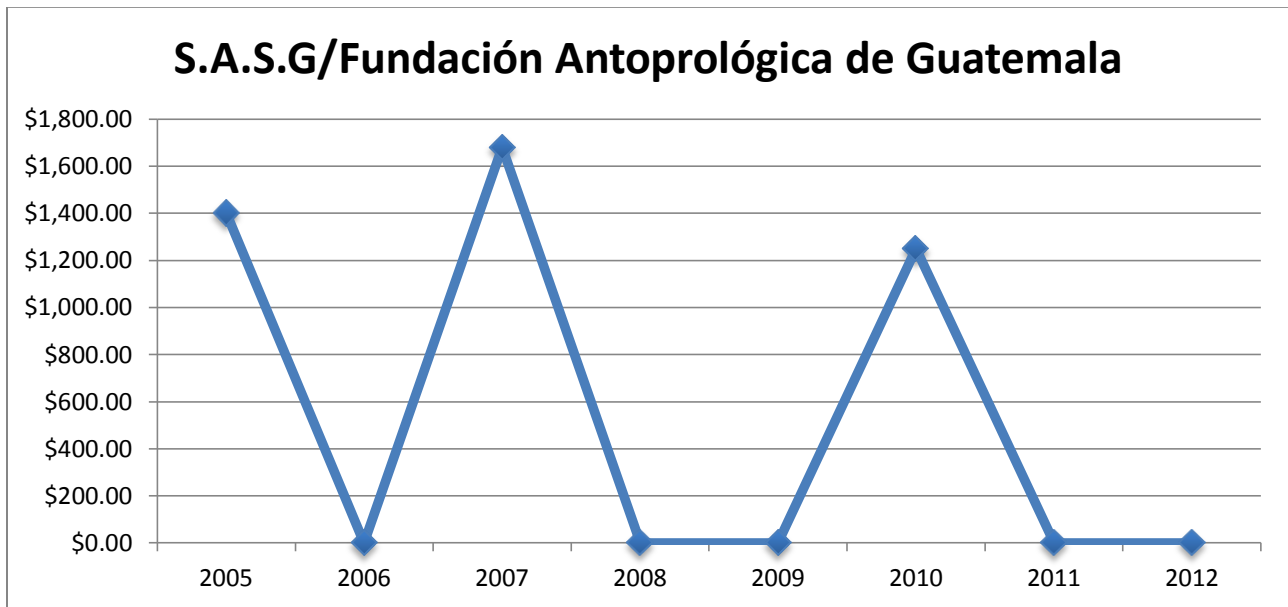


El cliente Plastilene inicia compras con la empresa Comett, S. A., en el año 2005 manteniendo un rango de variación entre los US\$. 1,000 y US\$. 2,500 hasta el 2009 donde registra su mayor cantidad de compra entre los US\$. 3,500 y US\$. 4,000. Pero una vez más, como ya es normal dentro de los comportamientos de clientes "A" de esta cartera, la compra reduce drásticamente al siguiente año del valor de venta de mayor registro encontrado, por lo que reducen las ventas de US\$. 3,750 a US\$. 1,750 del 2009 al 2010 y se cancelan negociaciones del año 2011 al 2012.

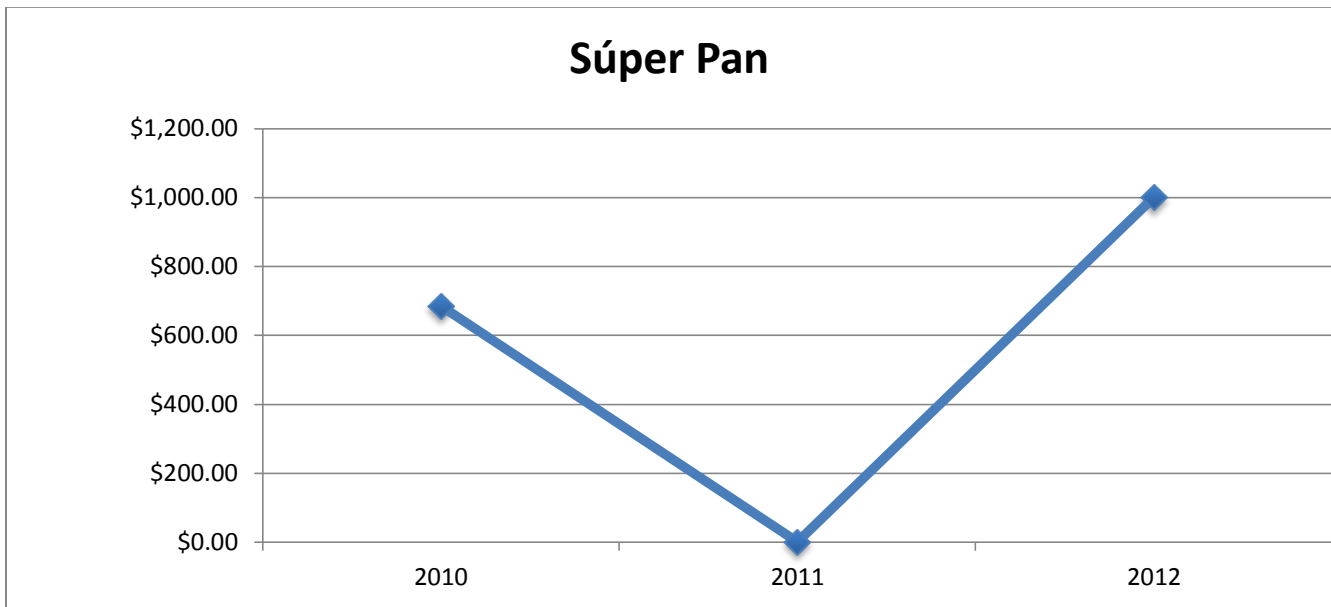
Como se puede observar en el *Gráfico II.8: Recepción de producto en el tiempo de respuesta ofrecido*, el 42.86% de los clientes encuestados perciben una entrega regular en el tiempo ofrecido para despachar el producto y el 28.57% responde que de vez en cuando se realiza la entrega a tiempo. Mientras que en el *Gráfico II.9: Calidad y presentación del producto terminado*, el 50% percibe que la calidad y presentación del producto es regular a sus expectativas y un 25% percibe que los productos cumplen con sus estándares de vez en cuando. Por lo que tanto, la calidad y presentación del producto terminado, como la respuesta de entrega del producto al cliente, son factores que causan una disminución en las ventas, después de asignar más compra de material de empaque por parte de los clientes.

Gráfico 85: Comportamiento anual de cliente Proyecto Turísticos Maya, S. A.

En el año 2006, la empresa Proyectos Turísticos Maya, S. A. pasa a formar parte de los clientes de Comett, S. A. Comienza con compras por debajo de US\$. 1,000 y disminuye y abandona negociaciones en el año 2007. Para los siguientes dos años, 2008 y 2009, se retomaron negociaciones sobre el mismo monto de compra. Para la empresa por una cantidad cercana a US\$. 1,000 que no perduró después del año 2009, donde la empresa vuelve a abandonar negociaciones con Comett, S. A.

Gráfico 86: Comportamiento anual de cliente S. A.S.G/Fundación Antropológica de Guatemala

El cliente inicia las negociaciones con US\$. 1,400 en el año 2005, para abandonarla al año siguiente. En el año 2007 retoma los temas de negociación con US\$. 1,700 pero recae en no tomar negociaciones en el año 2008 y 2009. Desde ese abandono de negociaciones, retomo en el año 2010 con US\$. 1,200 de compras de material de empaque. Este es uno de los clientes de mayor variación en cuanto a la toma y abandono de negociaciones. En el aspecto de seguimiento de cliente, éste ha iniciado tres veces las negociaciones con la empresa Comett, S. A. y el 100% de las ocasiones, abandona las compras de material de empaque al año siguiente.

Gráfico 87: Comportamiento anual de cliente Súper Pan

Para la última empresa, Súper Pan, que forma parte de los clientes “A”, se muestra un comportamiento similar al inicio y final de las negociaciones, las cuales en este caso sólo se hacen presentes en dos años. Para el 2010, la empresa Súper Pan inicia con ventas entre los US\$. 600 y US\$. 800 siendo su tendencia a disminuir, hasta no tener negociaciones para el año 2011. Para el año 2012, la empresa retoma negociaciones hasta los US\$. 1,000 anuales, cifra que mantiene sin variaciones, dentro de las ventas registradas de Comett, S. A. de este año.

Anexo No. 8– Estado de resultados comparativo por escenarios para proyección 2013.

COMETT, S. A.				
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO POR ESCENARIOS PARA PROYECCIÓN 2013				
	Situación Actual	3 Vend. En Planilla	2 Vend. Y 1 Gte en Planilla	3 Vend. Y 1 Gte en Planilla
Ventas				
Ventas Locales	Q2,659,333.21	Q2,834,317.34	Q2,917,288.53	Q3,092,272.66
		Q2,834,317.34	Q2,917,288.53	Q3,092,272.66
Costos Directos	Q1,303,887.32	Q1,389,683.11	Q1,430,364.39	Q1,516,160.18
Costo de Ventas	Q1,199,389.37	0.92	Q1,315,730.14	Q1,394,649.96
Mano de Obra Directa	Q104,497.95	Q0.08	Q114,634.25	Q121,510.22
Costos Indirectos	Q343,105.66	Q365,682.01	Q376,386.91	Q398,963.26
Mano de Obra Indirecta	Q166,072.14	0.48	Q182,181.14	Q193,108.68
Otros Costos Indirectos	Q177,033.52	Q0.52	Q194,205.77	Q205,854.58
Gastos de Administración	Q567,010.54	Q604,319.83	Q622,010.56	Q659,319.86
Sueldos y Salarios	Q437,475.00	0.77	Q479,910.08	Q508,695.93
Otros Gastos de Administración	Q129,535.54	Q0.23	Q142,100.49	Q150,623.93
Gastos de Ventas	Q255,330.14	Q272,130.86	Q289,432.02	Q354,807.63
Sueldos y Salarios	Q123,878.52	0.49	Q145,229.59	Q201,955.69
Otros Gastos de Ventas	Q131,451.62	Q0.51	Q144,202.43	Q152,851.94
Otros Gastos y Productos	15000	Q15,000.00	Q15,000.00	Q15,000.00
Intereses Sobre Prestamos	15000	Q15,000.00	Q15,000.00	Q15,000.00
Utilidad Bruta	Q174,999.55	Q187,501.52	Q184,094.65	Q148,021.73
Impuesto Sobre la Renta Anual	Q54,249.86	Q58,125.47	Q57,069.34	Q45,886.74
Utilidad Neta	Q120,749.69	Q129,376.05	Q127,025.31	Q102,135.00

Anexo No. 9– Estado de resultados comparativo por escenarios para proyección 2014.

COMETT, S. A.					
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO POR ESCENARIOS PARA PROYECCIÓN 2014					
	Situación Actual	3 Vend. En Planilla	2 Vend. Y 1 Gte en Planilla	3 Vend. Y 1 Gte en Planilla	
Ventas					
Ventas Locales	Q2,659,333.21	Q2,834,317.34	Q3,063,152.96	Q3,063,152.96	Q3,595,694.65
Costos Directos					
Costo de Ventas	Q1,303,887.32	Q1,389,683.11	Q1,501,882.61	Q1,501,882.61	Q1,762,991.05
Mano de Obra Directa	Q1,199,389.37	Q1,278,309.19	Q1,381,516.65	Q1,178,750.94	
	Q104,497.95	Q111,373.92	Q120,365.96	Q102,699.81	
Costos Indirectos	Q343,105.66	Q365,682.01	Q395,206.25	Q395,206.25	Q463,914.48
Mano de Obra Indirecta	Q166,072.14	Q176,999.69	Q191,290.19	Q204,341.06	
Otros Costos Indirectos	Q177,033.52	Q188,682.33	Q203,916.06	Q217,828.34	
Gastos de Administración					
Sueldos y Salarios	Q567,010.54	Q604,319.83	Q653,111.09	Q653,111.09	Q766,657.13
Otros Gastos de Administración	Q437,475.00	Q466,260.86	Q503,905.58	Q508,428.69	
	Q129,535.54	Q138,058.98	Q149,205.51	Q150,544.80	
Gastos de Ventas					
Sueldos y Salarios	Q255,330.14	Q272,130.86	Q303,903.62	Q303,903.62	Q412,570.31
Otros Gastos de Ventas	Q123,878.52	Q132,029.73	Q152,491.07	Q215,852.36	
	Q131,451.62	Q140,101.14	Q151,412.55	Q163,369.76	
Otros Gastos y Productos					
Intereses Sobre Prestamos	15000	Q15,000.00	Q15,000.00	Q15,000.00	Q15,000.00
	15000	Q15,000.00	Q15,000.00	Q15,000.00	
Utilidad Bruta					
	Q174,999.55	Q187,501.52	Q194,049.38	Q194,049.38	Q174,561.67
Impuesto Sobre la Renta Anual	Q54,249.86	Q58,125.47	Q60,155.31	Q60,155.31	Q54,114.12
Utilidad Neta	Q120,749.69	Q129,376.05	Q133,894.07	Q133,894.07	Q120,447.55

Anexo No. 10– Estado de resultados comparativo por escenarios para proyección 2015.

COMETT, S. A.					
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO POR ESCENARIOS PARA PROYECCIÓN 2015					
	Situación Actual	3 Vend. En Planilla	2 Vend. Y 1 Gte en Planilla	3 Vend. Y 1 Gte en Planilla	
Ventas	Q2,659,333.21	Q2,834,317.34	Q3,360,278.79	Q4,181,073.73	
Ventas Locales		Q2,834,317.34	Q3,360,278.79	Q4,181,073.73	
Costos Directos	Q1,303,887.32	Q1,389,683.11	Q1,647,565.22	Q2,050,006.00	
Costo de Ventas	Q1,199,389.37	Q1,278,309.19	Q1,249,572.10	Q1,370,651.60	
Mano de Obra Directa	Q104,497.95	Q111,373.92	Q108,870.17	Q119,419.34	
Costos Indirectos	Q343,105.66	Q365,682.01	Q433,541.26	Q539,439.76	
Mano de Obra Indirecta	Q166,072.14	Q176,999.69	Q198,716.18	Q237,607.79	
Otros Costos Indirectos	Q177,033.52	Q188,682.33	Q211,832.19	Q253,290.79	
Gastos de Administración	Q567,010.54	Q604,319.83	Q716,462.87	Q891,468.91	
Sueldos y Salarios	Q437,475.00	Q466,260.86	Q505,956.42	Q591,200.88	
Otros Gastos de Administración	Q129,535.54	Q138,058.98	Q149,812.76	Q175,053.49	
Gastos de Ventas	Q255,330.14	Q272,130.86	Q333,382.27	Q479,736.76	
Sueldos y Salarios	Q123,878.52	Q132,029.73	Q160,375.85	Q250,993.12	
Otros Gastos de Ventas	Q131,451.62	Q140,101.14	Q159,241.56	Q189,966.36	
Otros Gastos y Productos	15000	Q15,000.00	Q15,000.00	Q15,000.00	
Intereses Sobre Prestamos	15000	Q15,000.00	Q15,000.00	Q15,000.00	
Utilidad Bruta	Q174,999.55	Q187,501.52	Q214,327.17	Q205,422.31	
Impuesto Sobre la Renta Anual	Q54,249.86	Q58,125.47	Q66,441.42	Q63,680.92	
Utilidad Neta	Q120,749.69	Q129,376.05	Q147,885.75	Q141,741.40	

Anexo No. 11– Estado de resultados comparativo por escenarios para proyección 2016.

COMETT, S. A.					
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO POR ESCENARIOS PARA PROYECCIÓN 2016					
	<u>Situación Actual</u>	<u>3 Vend. En Planilla</u>	<u>2 Vend. Y 1 Gte en Planilla</u>	<u>3 Vend. Y 1 Gte en Planilla</u>	
Ventas	Q2,659,333.21	Q2,834,317.34	Q3,686,225.84	Q4,861,752.54	
Ventas Locales		Q2,834,317.34	Q3,686,225.84	Q4,861,752.54	
Costos Directos	Q1,303,887.32	Q1,389,683.11	Q1,807,379.05	Q2,383,746.97	
Costo de Ventas	Q1,199,389.37	Q1,278,309.19	Q1,370,780.60	Q1,593,793.68	
Mano de Obra Directa	Q104,497.95	Q111,373.92	Q119,430.58	Q138,860.80	
Costos Indirectos	Q343,105.66	Q365,682.01	Q475,594.76	Q627,260.55	
Mano de Obra Indirecta	Q166,072.14	Q176,999.69	Q217,991.65	Q276,290.34	
Otros Costos Indirectos	Q177,033.52	Q188,682.33	Q232,379.91	Q294,526.53	
Gastos de Administración	Q567,010.54	Q604,319.83	Q785,959.76	Q1,036,600.05	
Sueldos y Salarios	Q437,475.00	Q466,260.86	Q555,034.20	Q687,448.39	
Otros Gastos de Administración	Q129,535.54	Q138,058.98	Q164,344.60	Q203,552.20	
Gastos de Ventas	Q255,330.14	Q272,130.86	Q365,720.35	Q557,837.90	
Sueldos y Salarios	Q123,878.52	Q132,029.73	Q175,932.31	Q291,854.80	
Otros Gastos de Ventas	Q131,451.62	Q140,101.14	Q174,687.99	Q220,892.88	
Otros Gastos y Productos	15000	Q15,000.00	Q15,000.00	Q15,000.00	
Intereses Sobre Prestamos	15000	Q15,000.00	Q15,000.00	Q15,000.00	
Utilidad Bruta	Q174,999.55	Q187,501.52	Q236,571.91	Q241,307.07	
Impuesto Sobre la Renta Anual	Q54,249.86	Q58,125.47	Q73,337.29	Q74,805.19	
Utilidad Neta	Q120,749.69	Q129,376.05	Q163,234.62	Q166,501.88	

Anexo No. 12– Estado de resultados comparativo por escenarios para proyección 2017.

COMETT, S. A.					
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO POR ESCENARIOS PARA PROYECCIÓN 2017					
	Situación Actual	3 Vend. En Planilla	2 Vend. Y 1 Gte en Planilla	3 Vend. Y 1 Gte en Planilla	
Ventas	Q2,659,333.21	Q2,834,317.34	Q3,870,537.13	Q5,653,245.85	
Ventas Locales		Q2,834,317.34	Q3,870,537.13	Q5,653,245.85	
Costos Directos	Q1,303,887.32	Q1,389,683.11	Q1,897,748.00	Q2,771,820.98	
Costo de Ventas	Q1,199,389.37	Q1,278,309.19	Q1,439,319.63	Q1,725,798.95	
Mano de Obra Directa	Q104,497.95	Q111,373.92	Q125,402.10	Q150,361.89	
Costos Indirectos	Q343,105.66	Q365,682.01	Q499,374.50	Q729,378.57	
Mano de Obra Indirecta	Q166,072.14	Q176,999.69	Q228,891.23	Q299,173.97	
Otros Costos Indirectos	Q177,033.52	Q188,682.33	Q243,998.91	Q318,920.56	
Gastos de Administración	Q567,010.54	Q604,319.83	Q825,257.75	Q1,205,358.54	
Sueldos y Salarios	Q437,475.00	Q466,260.86	Q582,785.91	Q744,386.00	
Otros Gastos de Administración	Q129,535.54	Q138,058.98	Q172,561.83	Q220,411.32	
Gastos de Ventas	Q255,330.14	Q272,130.86	Q384,006.37	Q648,653.91	
Sueldos y Salarios	Q123,878.52	Q132,029.73	Q184,728.93	Q316,027.55	
Otros Gastos de Ventas	Q131,451.62	Q140,101.14	Q183,422.39	Q239,188.24	
Otros Gastos y Productos	15000	Q15,000.00	Q15,000.00	Q15,000.00	
Intereses Sobre Prestamos	15000	Q15,000.00	Q15,000.00	Q15,000.00	
Utilidad Bruta	Q174,999.55	Q187,501.52	Q249,150.50	Q283,033.86	
Impuesto Sobre la Renta Anual	Q54,249.86	Q58,125.47	Q77,236.66	Q87,740.50	
Utilidad Neta	Q120,749.69	Q129,376.05	Q171,913.85	Q195,293.36	

Anexo No. 13– Gráficas de utilidad con variaciones de -5%, 0% y 5% en Ventas y -5%,-3%,0%,3% y 5% en costo fijo para el análisis CUV.

Gráfico 88: Utilidad con variaciones de -5% de venta y -5% de costo fijo

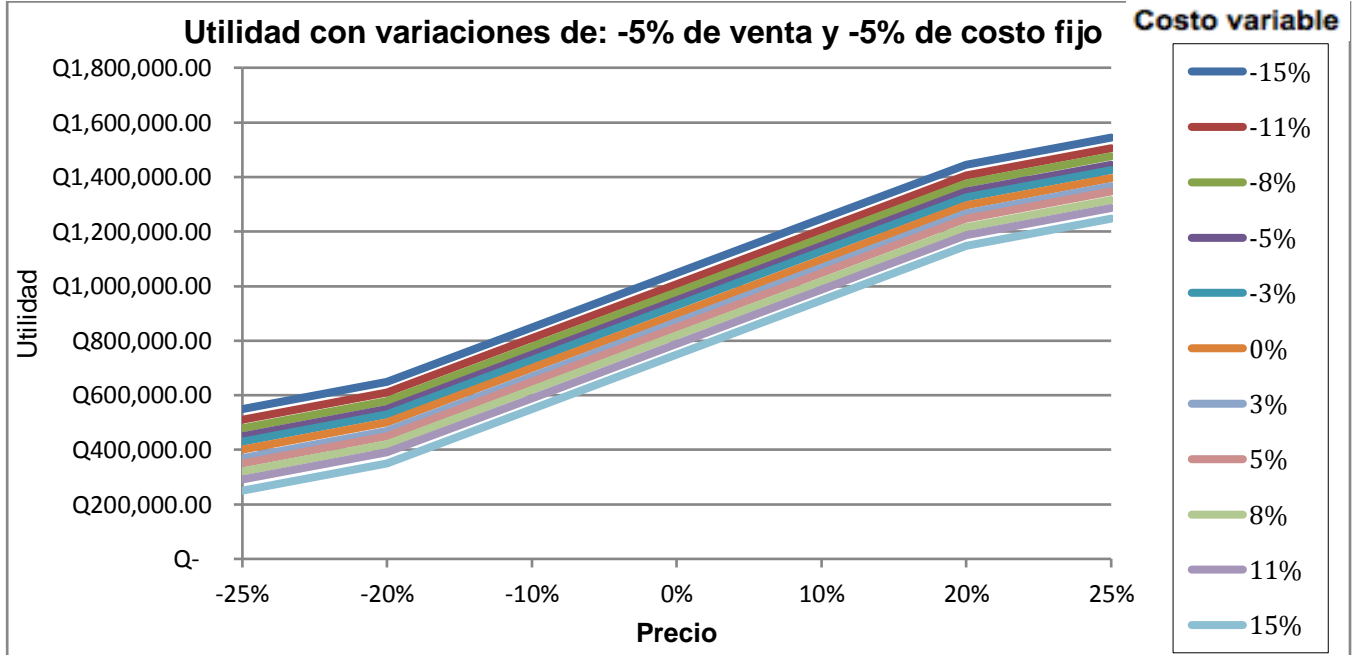


Gráfico 89: Utilidad con variaciones de: -5% de venta y -3% de costo fijo

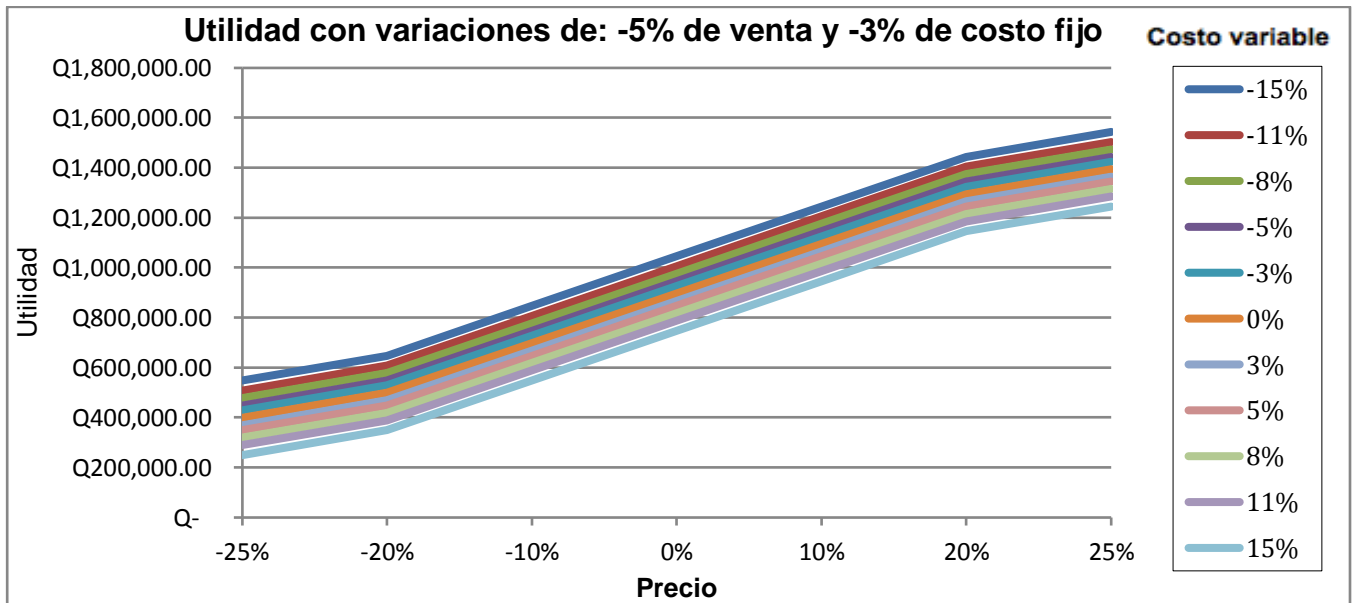


Gráfico 90: Utilidad con variaciones de: -5% de venta y 3% de costo fijo

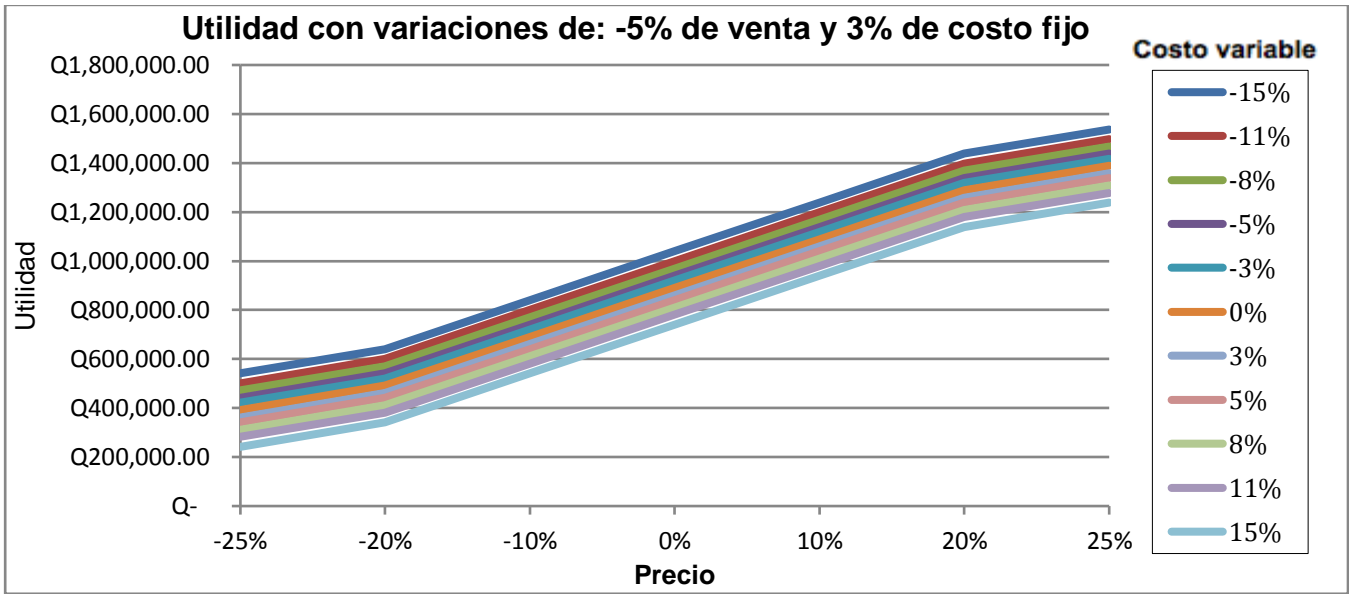


Gráfico 91: Utilidad con variaciones de: -5% de venta y 5% de costo fijo

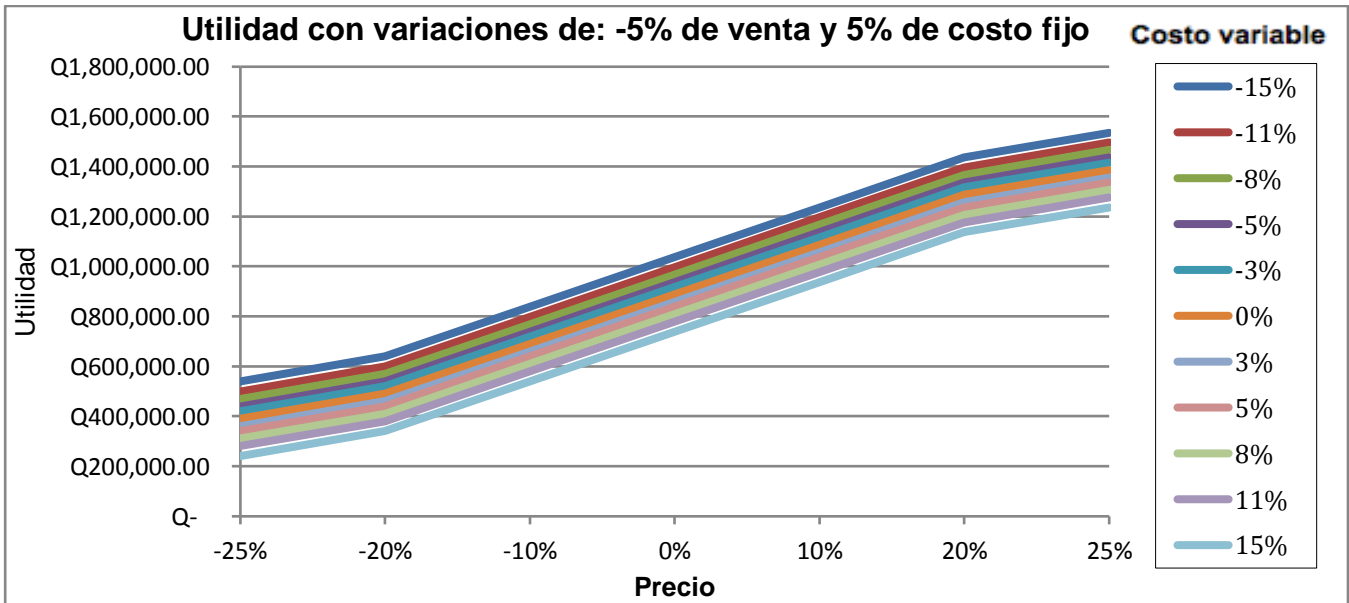


Gráfico 92: Utilidad con variaciones de: 0% de ventas y -5% de costo fijo

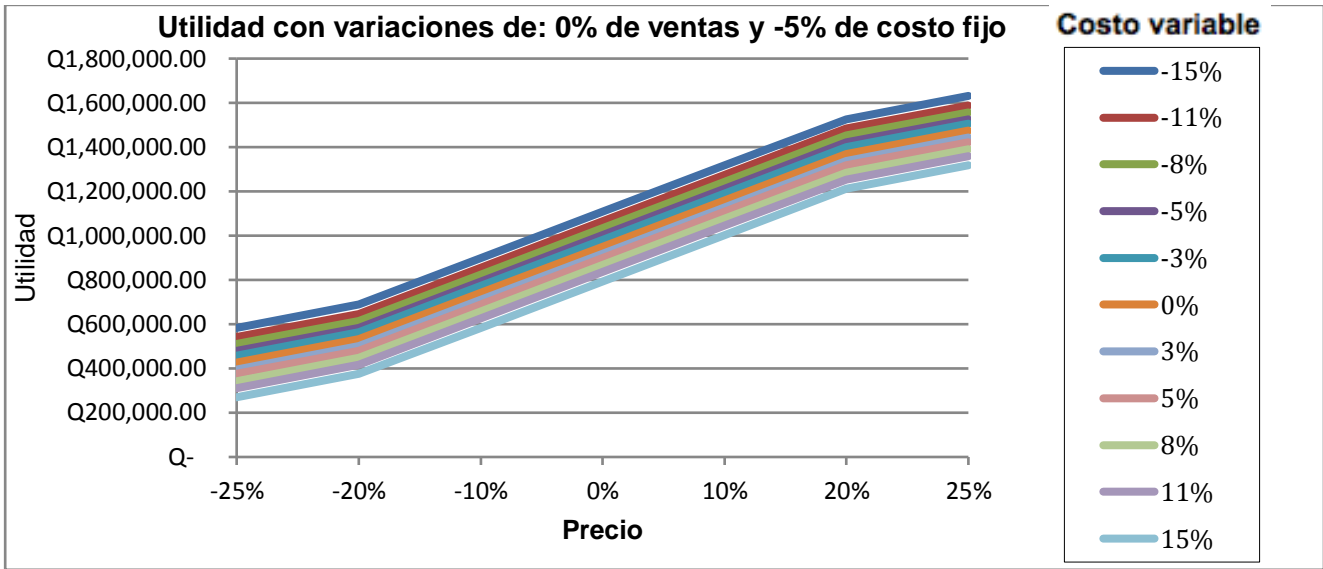


Gráfico 93: Utilidad con variaciones de: 0% de ventas y -3% de costo fijo

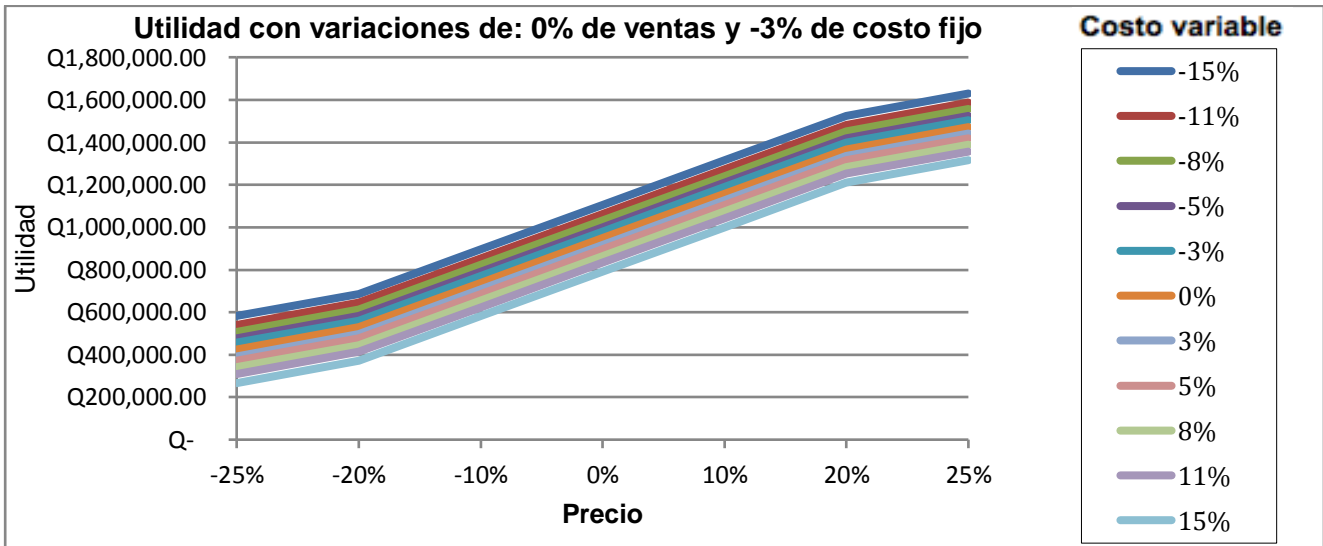


Gráfico 94: Utilidad con variaciones de: 0% de ventas y 0% de costo fijo

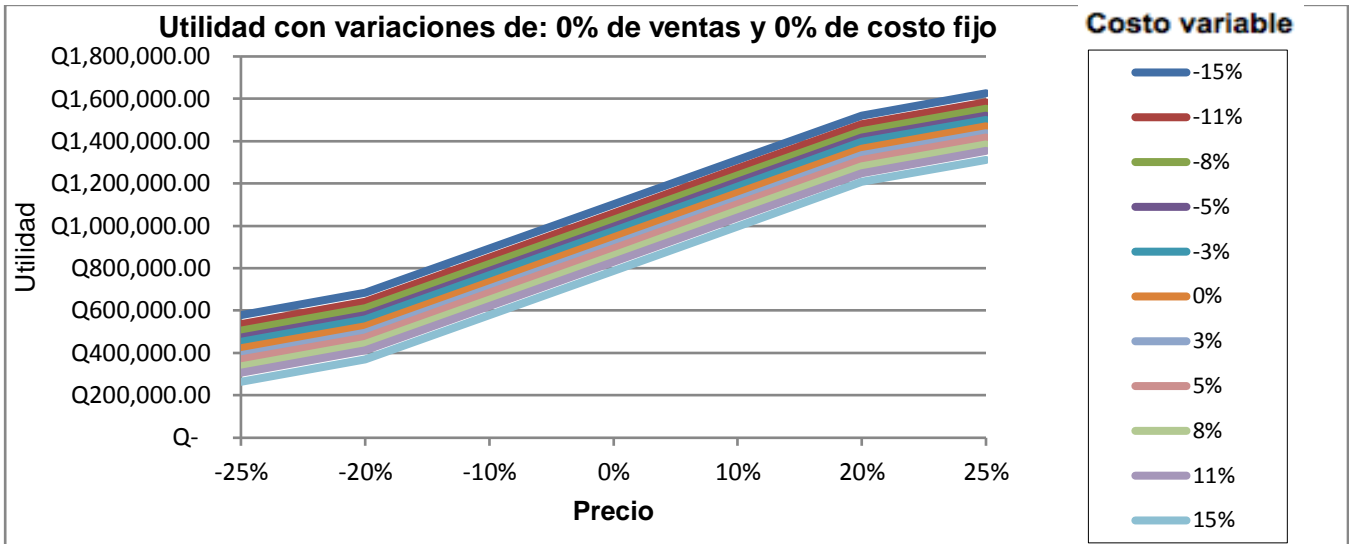


Gráfico 95: Utilidad con variaciones de: 0% de ventas y 3% de costo fijo

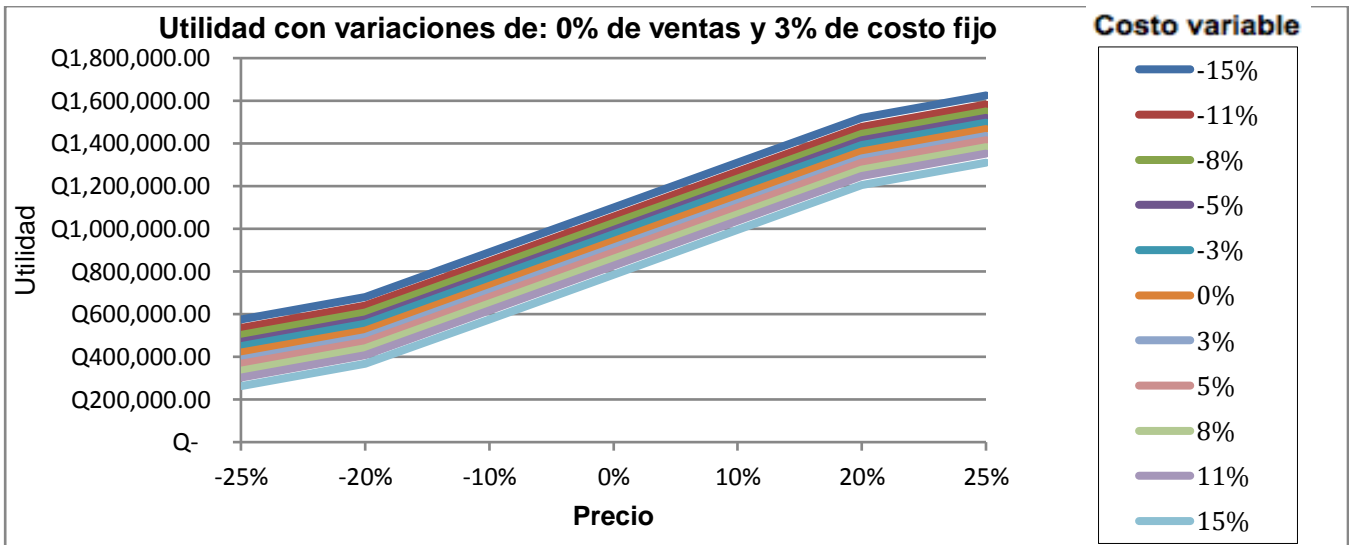


Gráfico 96: Utilidad con variaciones de: 0% de ventas y 5% de costo fijo

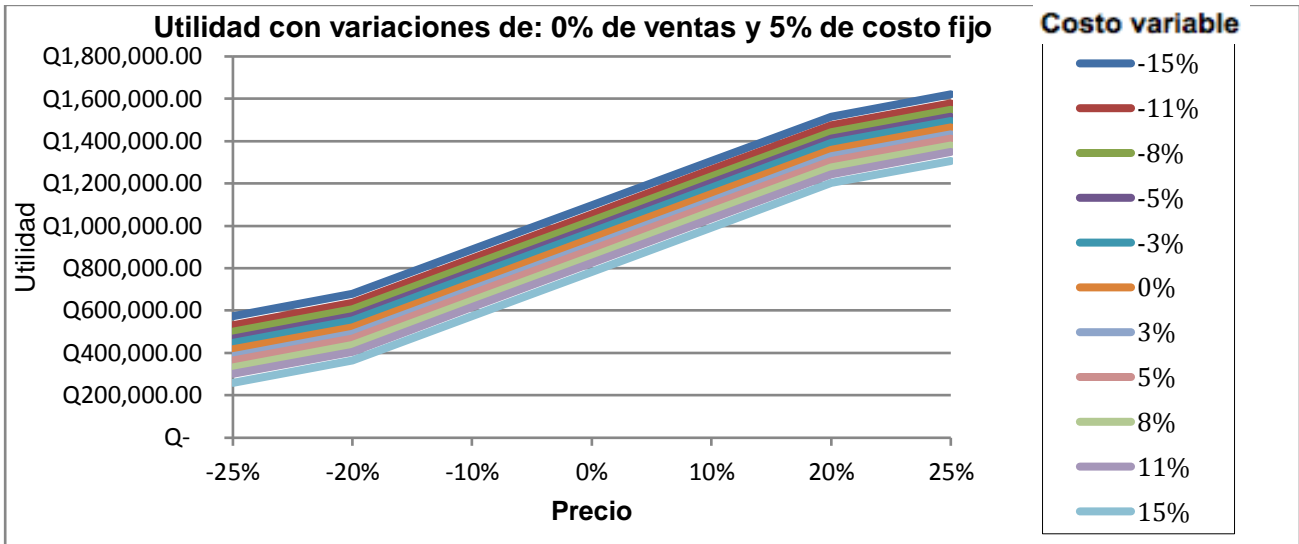


Gráfico 97: Utilidad con variaciones de: 5% de ventas y -5% de costo fijo

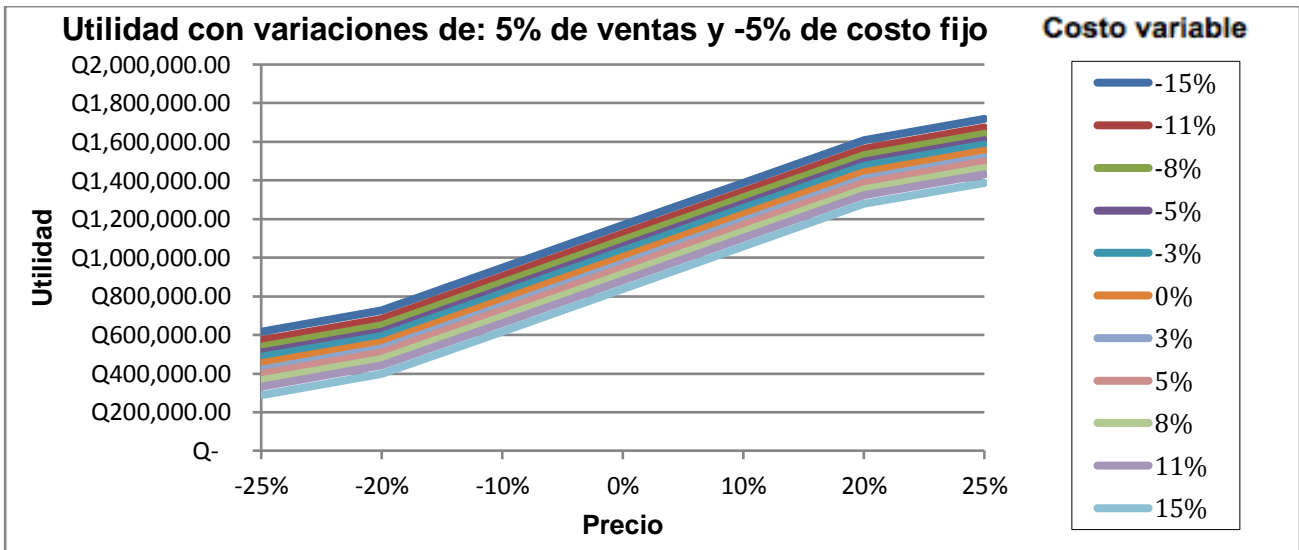


Gráfico 98: Utilidad con variaciones de: 5% de ventas y -3% de costo fijo

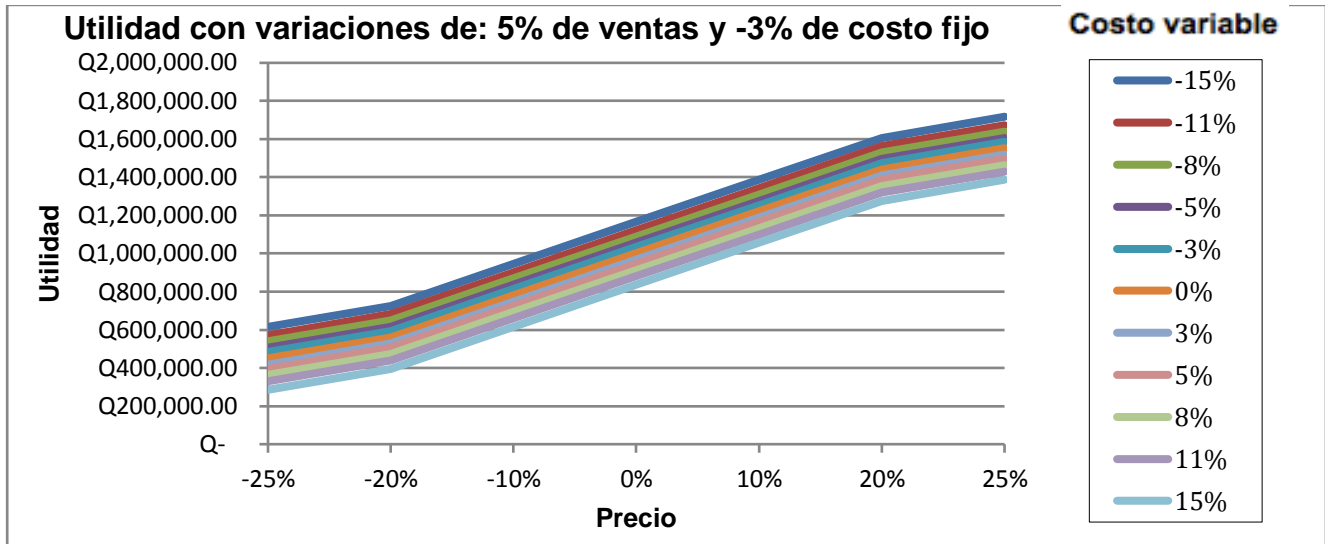


Gráfico 99: Utilidad con variaciones de: 5% de ventas y 3% de costo fijo

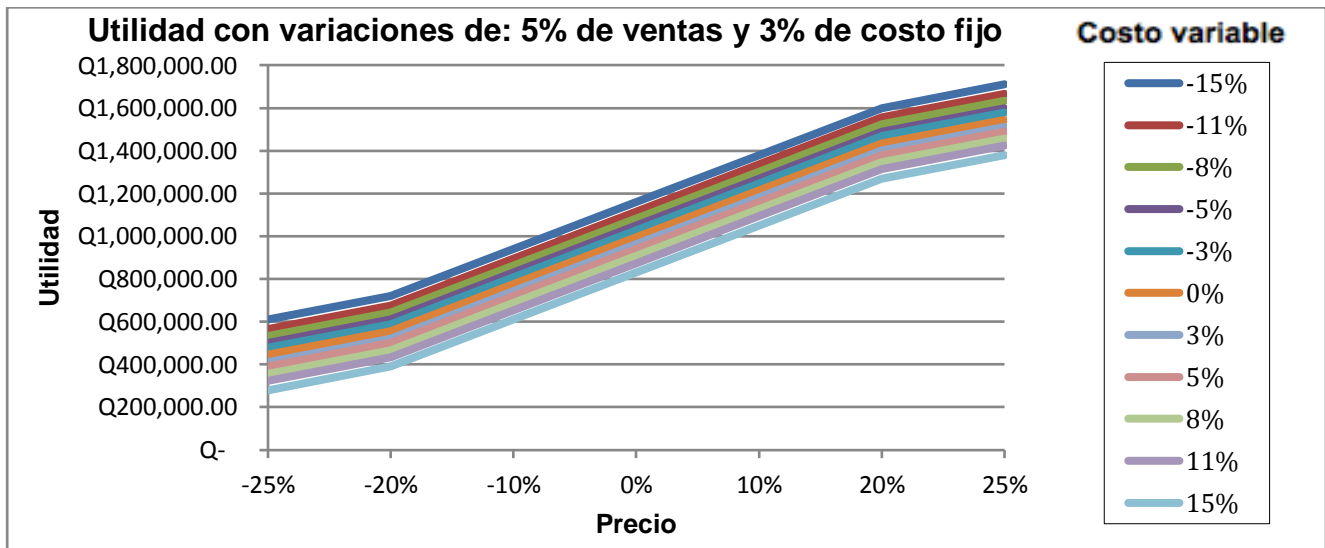
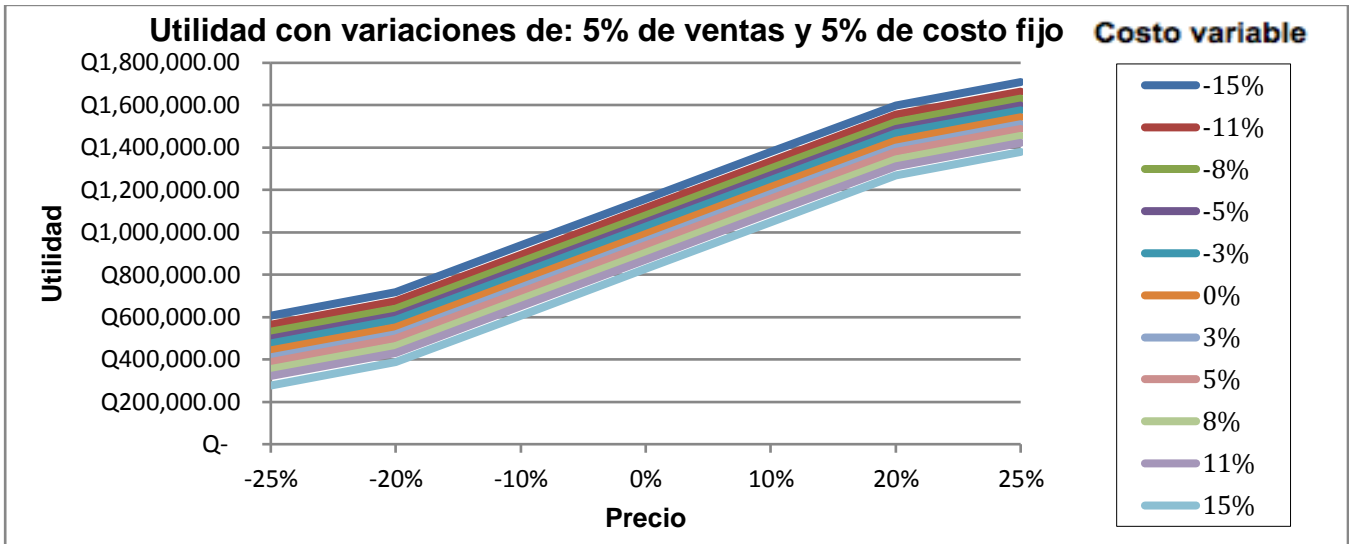


Gráfico 100: Utilidad con variaciones de: 5% de ventas y 5% de costo fijo



Anexo No. 14– Gráficas de punto de equilibrio con variaciones de -5%, -3%, 0%, 3% y 5% de costo fijo

Gráfico 101: Punto de Equilibrio con variación de -5% de costo fijo

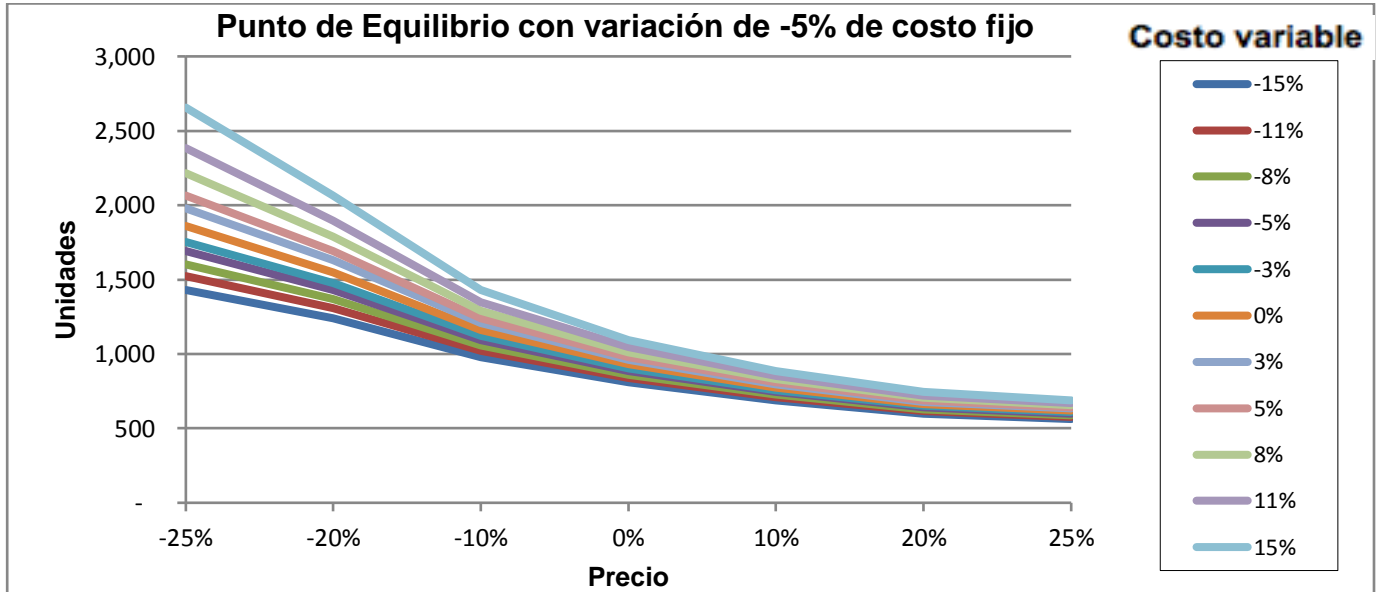


Gráfico 102: Punto de Equilibrio con variación de -3% de costo fijo

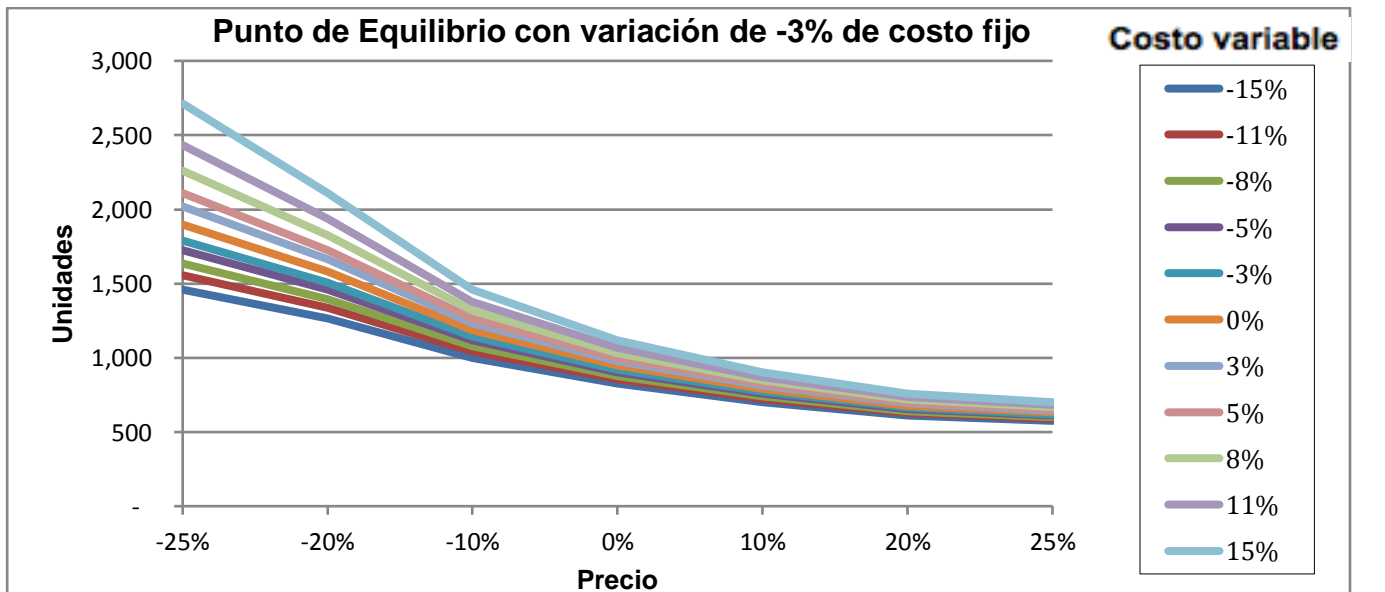


Gráfico 103: Punto de Equilibrio con variación de 3% de costo fijo

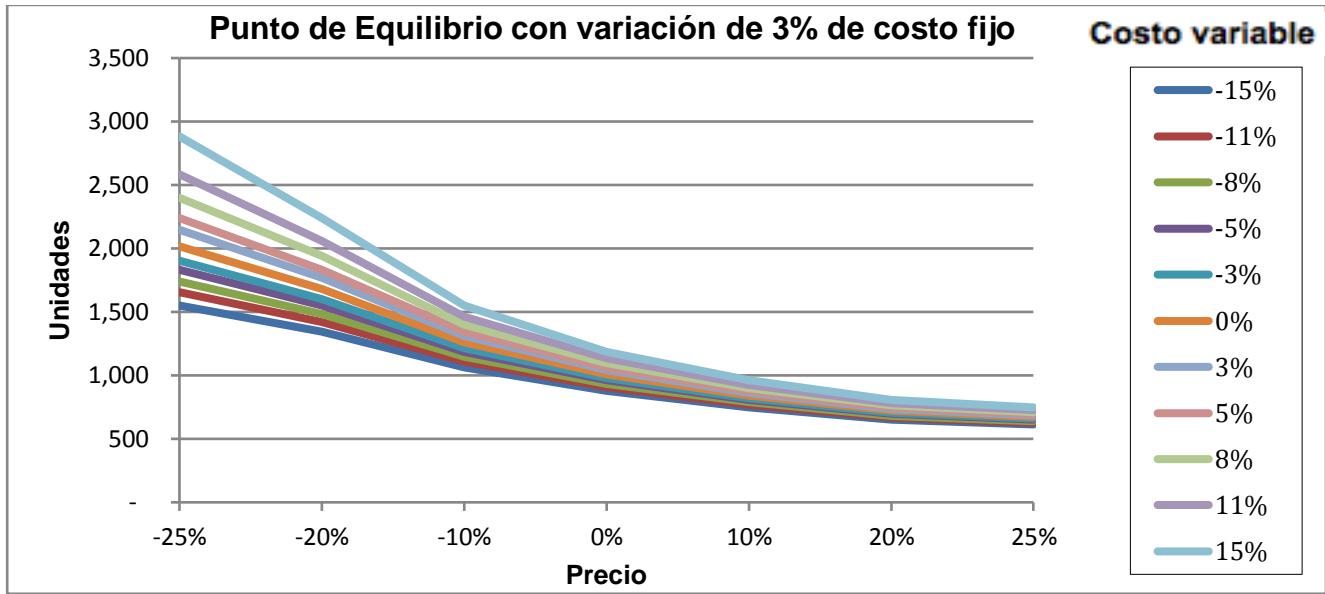
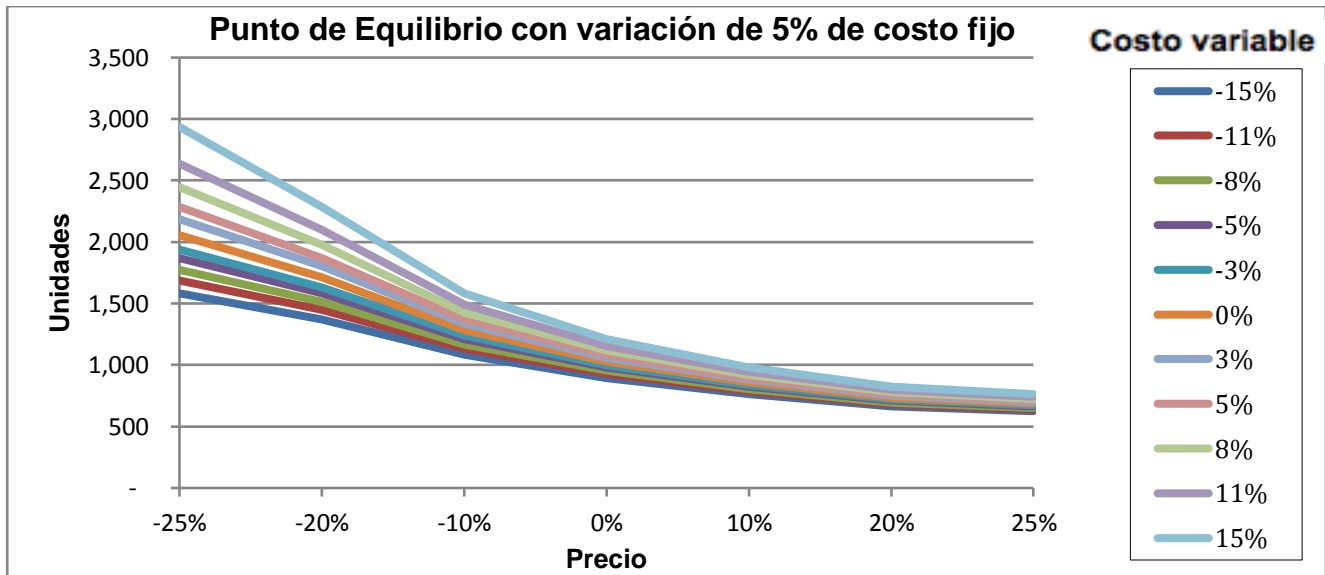


Gráfico 104: Punto de Equilibrio con variación de 5% de costo fijo



Anexo No. 15– Clasificación de cuentas.

Cuadro 7: Costos fijos para estado de resultados proyectados

Costos fijos
Sueldo Ordinario
Cuota Patronal
Pasivo Laboral
Alquiler de local
Bonificación Incentivo
Bono 14
Aguinaldo
Vacaciones
Indemnizaciones

Cuadro 8: Costos variables para estado de resultados proyectados

Costos variables
Sueldo Extraordinario
Costos Variables
Energía Eléctrica
Agua Potable
Telefonía y comunicaciones
Reparación y mantenimiento maquinaria

En el caso de la cuenta de Agua Potable, se considera costo variable ya que depende del consumo de agua de la maquinaria de producción del material de empaque.

La cuenta de Costos Variables abarca toda la materia utilizada para la producción de material de empaque.

Cuadro 9: Gastos fijos para estado de resultados proyectados

Gastos fijos
Sueldo Ordinario
Cuota Patronal
Pasivo Laboral
Arrendamiento de Oficinas
Intereses Pagados
Bonificación Incentivo
Bono 14
Aguinaldo
Vacaciones
Agua Potable
Indemnizaciones

En la cuenta de los intereses pagados se detalla la cantidad cancelada mensualmente de una tasa fija anual del 6.67% para un préstamo por compra de maquinaria de Q. 225,000 hecho en el año 2000 con acuerdos de pago de 15 años.

En el caso de la cuenta Agua Potable para el área administrativa, se considera un gasto fijo ya que la compañía paga una paja de agua mensual.

Cuadro 10: Gastos variables para estado de resultados proyectados

Gastos variables
Combustible y Lubricantes
Energía Eléctrica
Telefonía y comunicaciones
Servicios Contratados
Comisiones
Gastos Generales de Administración
Gastos Varios de Ventas

La cuenta de Servicios Contratados se considera un gasto variable, debido que los puestos de Guardián y Encargado de Limpieza pueden reportar horas extras, fuera de las 40 horas de labor semanal.

La cuenta de Gastos General de Administración incluye todas las compras de material de mantenimiento y limpieza de oficinas realizada por la empresa.

Una diferencia entre las cuentas de gastos variables, es que la cuenta de Combustible y Lubricantes considera el combustible utilizado por el Gerente General, para la administración de la empresa. Mientras que la cuenta de Gastos Varios de Ventas incluye el combustible, el material publicitario y los viáticos que utiliza cada vendedor.