ANEXO 2

2.1 PROCESOS OPERACIONALES DE VENTAS

La venta directa, como su nombre lo indica es el proceso de venta de bienes y servicios directamente a los clientes. Las ventas directas son importantes, ya que permite al vendedor presentar el producto directamente a los clientes personalmente.

En El Sagrado Corazón, la venta directa es considerada como una herramienta altamente interactiva siendo la más adecuada para comercializar el portafolio de productos de consumo masivo. La eficacia de la comunicación entre el vendedor y el cliente durante el proceso de ventas decide el éxito de la visita de ventas.

Al interior de la compañía, este proceso se inicia con la elaboración de un Pronóstico mensual de Ventas, el cual se realiza de manera manual en hojas electrónicas de Excel, en él se toma como base las ventas del ultimo mes y el presupuesto de ventas aprobado para el año. Este informe el proceso Logístico lo analiza y atenúa, para posteriormente después de los ajustes al pronóstico entregar al proceso de Producción para su programación.

La organización participa en las zonas geográficas del suroccidente colombiano, región Central y del eje cafetero.

Para alcanzar los objetivos, la organización dispone de equipos de ventas. Un equipo de ventas está compuesto de un vehículo[1], un vendedor[2] y un auxiliar[3].

El vendedor es el responsable del inventario de los productos, de atender y de vender los productos a los clientes adscritos a su ruta, del recaudo del dinero proveniente de las ventas; el auxiliar, es el responsable de atender y vender los productos a los demás clientes adscritos a la ruta.

Las rutas asignadas a cada equipo de ventas, son realizadas o atendidas con frecuencia uno (1), es decir que a un mismo cliente es atendido por el mismo equipo una vez por semana.

En el sistema preventa se atiende los clientes de la ruta, tomando el pedido y entregándolo 24 horas después; en el caso de autoventa, se atiende la ruta con el producto disponible en su vehículo, permitiendo entregar al tendero de manera inmediata los productos de su pedido.

---

[1] Vehículo: Se dispone de vehículos tipo furgón propios o arrendados, con capacidad de carga de hasta 5 toneladas.
[2] Vendedor: profesional de la venta con experiencia comprobada mayor a 2 años.
[3] Auxiliar: profesional de la venta con experiencia comprobada menor a 2 años.

De lunes a sábado, a primera hora del día, se realizan los despachos a todos los equipos de ventas, en donde se les entrega el producto solicitado para atender su ruta correspondiente.

Como parte del control de inventarios éste proceso queda registrado en el sistema, en el cual se registra la siguiente información:

- Nombre del vendedor.
- Nombre del auxiliar.
- Fecha de despacho.
- Código de la ruta.
- Cantidades en cajas.
- Nombre de las referencias.
- Valor por caja (precio unitario multiplicado por embalaje/caja).
- Valor total despachado.

Durante el desarrollo de la ruta, los Vendedores deben realizar dos tareas, ambas relacionadas con control del inventario entregado en el Formato de Despacho:

2.2.1 Gestión de ventas. Esta gestión disminuye el inventario disponible en el vehículo; el vendedor le toma el pedido al tendero, posteriormente le entrega el producto a cambio de dinero.

2.2.2 Cambios de producto. Esta gestión también disminuye el inventario disponible en el vehículo; el vendedor debe revisar el cumplimiento de la política en lo referente a devoluciones/averías del producto encontrado en la tienda.

Los productos encontrados como vencidos o en mal estado son considerados como averías/devoluciones; y el vendedor debe cambiarlos "mano a mano"[4] por producto fresco (apto para el consumo).
Los productos provenientes de las averías/devoluciones, hacen parte del inventario físico en el vehículo con la diferencia de que no están disponibles para la venta.

[4] Cambio mano a mano: procedimiento realizado en la gestión comercial, en donde el cliente devuelve al vendedor productos no aptos para el consumo y éste a su vez procede a cambiarlo por producto apto para el consumo.

Al final del día se realiza un el cierre de ruta; éste proceso se realiza en la bodega de producto terminado y mediante el juego de inventarios se reciben de manera clasificada las devoluciones y se verifica el inventario en el vehiculo.

Las averías/devoluciones, corresponden al producto vencido o en mal estado, que ha sido cambiado mano a mano, a lo largo de la ruta a los tenderos por producto fresco.

Las devoluciones impactan negativamente en la gestión diaria del vendedor, dado que reducen el valor vendido.

El inventario en vehiculo, es el producto que fue despachado en horas de la mañana, el cual a lo largo de la ruta no fue comercializado pero se encuentra en buen estado para la venta y apto consumo humano.

El inventario en vehiculo, vuelve y se despacha al día siguiente al vendedor que lo genera.

El inventario en vehiculo afecta negativamente en la gestión diaria del vendedor, dado que también reducen el valor vendido.

Estas dos variables restadas o descontadas del despacho, permiten conocer el resultado de la venta neta y de paso hallar uno de los indicadores de gestión del equipo de ventas:

Ventas Netas = Despacho – averías/Devolución – Inventario final

Ejemplo: se supone una devolución y un inventario en vehiculo en función de observar el impacto sobre el despacho

Avería/Devolución: Una caja de cada referencia.

Inventario final en vehiculo: Una caja de cada referencia

Analizando esta información se encuentran los siguientes indicadores:

1. De $100.000.oo despachados vendió $80.000.oo. Si la cuota diaria del equipo de ventas era de $100.000.oo, el cumplimiento de esa ruta fue del 80%

Cumplimiento	= Venta Neta / Despacho
	= $80.000 / $100.000.
	= 80%

2. La devolución registró un valor de $ 10.000.oo, lo que representa un 12.5% de la venta neta.

Devolución	= Valor Devolución / Venta Neta
	= $ 10.000. / $ 80.000.oo
	= 12.5%

3. El Inventario final registró un valor de $ 10.000.oo, lo que representa un 12.5% de la Venta Neta.

Inventario final	= Valor inventario / Venta Neta
	= $ 10.000. / $ 80.000.
	= 12.5%.

Realizado este procedimiento, se elabora la factura de venta, en donde el vendedor debe entregarle al auxiliar de recaudo, el valor recaudado en la ruta; para efectos del ejemplo debe entregar el valor de las ventas netas, es decir la suma de $80.000.oo

Al final de cada ruta el vendedor debe elaborar en formato wap el pedido para su próxima ruta, determinando las cantidades y las referencias que requerirá para su nueva visita.

Con base en esta información, se realizan los ajustes en el pronóstico de producción, si son positivos aumentan el pedido inicial o si son negativos reducen el pedido inicial.

2.3 PROCESO DE PRODUCCIÓN

Al comienzo del proceso de ventas se mencionó la elaboración del pronóstico de ventas, el cual se realiza mensualmente y de manera manual en hojas electrónicas.

Este informe contiene las estimaciones del departamento de ventas, representado en cantidades por referencia para su posterior comercialización y por ende para su previa fabricación.

Con base en este informe, el departamento de producción inicia su proceso de planeación de fábrica, definiendo:

- La capacidad de planta,
- La disponibilidad de equipos,
- Programación de personal por turnos.
- Requerimientos de materias primas.
- Programación de mantenimiento de equipos.

El Departamento de producción debe sincronizar adecuadamente estas variables para de esta forma garantizar un cumplimiento en la producción de acuerdo al pronóstico de ventas.

2.4 PROCESO FINANCIERO ADMINISTRATIVO

Al finalizar la descripción de los procesos operacionales de ventas, se mencionó el "cierre de la ruta" en donde se obtiene entre otras variables: la venta neta, la avería/devolución y el inventario, como también el valor recaudado.

Este valor recaudado integra la gestión financiera en lo relacionado a las fuentes y sirve de base para construir la cuenta contable de ventas.

El 98% de las ventas realizadas en el canal tradicional se realizan de contado (efectivo); esto significa que el 2% de las ventas de este canal se le otorga un plazo para el pago, razón por la cual son consideradas crédito.

En las ventas a crédito, el proceso que se aplica es el siguiente: el vendedor elabora una factura manual, registra las cantidades vendidas y su valor total, le entrega una copia al cliente y cierra la venta haciéndole firmar al cliente la factura en calidad de recibido.

Al finalizar su ruta, el equipo de ventas se dirige a las instalaciones de la empresa para realizar el "cierre de la ruta"; durante este proceso se identifican los menores valores recaudados, los cuales son documentados con las facturas de ventas a crédito; estos menores valores recaudados se convierten en saldos pendientes de pago por parte del vendedor.

El vendedor es el responsable de realizar la correspondiente gestión de cobro; una vez el cliente le cancela la factura de crédito, el vendedor en el "cierre de la ruta" reporta el recaudo el mismo día del pago, de ésta manera reduce y actualiza el saldo que figura a su nombre como: pendiente de pago.

Dado que en la actualidad no se dispone de una plataforma tecnológica que integre de manera simultánea los procesos, las gestiones y los resultados entre

ventas y el área financiera, se recomienda una futura acción de mejora, para que éstos saldos sean sincronizados de manera automática con el área de cartera, registrándolos en cabeza del cliente quien es la persona que finalmente ha contraído la deuda con la compañía y no en cabeza del vendedor.

2.5 PROCESO DE GESTIÓN HUMANA

El departamento de gestión humana funciona como área de apoyo de las demás áreas de la organización; para esta área resulta conveniente integrar a sus procesos los resultados de los indicadores de gestión cuantitativos y cualitativos de los supervisores de ventas, vendedores y auxiliares de ventas.

Con base en ello gestión humana, conocerá de manera oportuna el valor de los incentivos que devenga cada miembro adscrito a la fuerza de ventas.

2.6 PROCESO DE LOGISTICA

Es el proceso por en el cual se desarrollan las actividades de abastecimiento (compra), negocios con proveedores, manejo de los inventarios de materia prima, de material de empaque y de producto terminado; se desarrollan las actividades de facturación y despacho de producto terminado validando todas las políticas de calidad definidas por la Compañía para el manejo de productos que los caracteriza una alta obsolescencia, con el objetivo de entregar al cliente el producto fresco; también se desarrollan las actividades de distribución y transporte a los diferentes mercados y canales que la Compañía atiende. Es el proceso que tiene como objetivo la excelencia operacional cuidando de realizar sus operaciones a unos costos racionales.