

FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS

**Escuela Académico Profesional de Negocios y
Competitividad**

Trabajo de Suficiencia Profesional

BPM para mejorar el proceso de ventas externas de una empresa
textil, Lima 2023

**Para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración
y Dirección de Empresas**

Estudiante:

Ñahui Mallma, Amparo Liz

Identificador ORCID:

0000-0003-3496-5479

Asesor metodológico:

Dr. Flores Zafra, David

Identificador ORCID del asesor:

0000-0001-5846-325X

Asesor temático:

Dr. Castro Mejia, Percy Junior

Identificador ORCID del asesor:

0000-0002-5345-5098

Lima - Perú

2023



Universidad
Norbert Wiener

DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA Y DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE
INVESTIGACIÓN

CÓDIGO: UPNW-GRA-FOR-033

VERSIÓN: 01

REVISIÓN: 01

FECHA: 08/11/2022

Yo, Amparo Liz Ñahui Mallma, egresado de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas y Escuela Académica Profesional de Ingeniería y Negocios, Escuela de Posgrado de la Universidad privada Norbert Wiener declaro que el trabajo académico **“BPM para mejorar el proceso de ventas externas de una empresa textil, Lima 2023”** Asesorado por el docente: Percy Junior Castro Mejía, DNI 43338252 ORCID 0002-5345-5098, tiene un índice de similitud de (6) (Seis) % con código 2023800651 oid:14912:256824447 verificable en el reporte de originalidad del software Turnitin.

Así mismo:

1. Se ha mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Se autoriza que el trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. El porcentaje señalado es el mismo que arrojó al momento de indexar, grabar o hacer el depósito en el turnitin de la universidad y,
5. Asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión en la información aportada, por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas del reglamento vigente de la universidad.

.....
Firma de autor 1

Nombres y apellidos del Egresado AMPARO LIZ ÑAHUI MALLMA
DNI: 48087855

.....
Firma

Nombres y apellidos del Asesor: PERCY JUNIOR CASTRO MEJIA
DNI: 43338252

Lima, 07 de julio del 2023

Dedicatoria

Dedico el presente informe a Dios por permitirme trabajar con ímpetu y darme la oportunidad de vivir una vida extraordinaria. A mi madre Rosy y mi padre José, a mis hermanas Lucero, Rosario y Rossmery, los amo eternamente.

A mis hijos Roselyn y Sergio que me dan la felicidad de saber amar sin condiciones. A Luis y mis amigos que han sido una red de apoyo incondicional, parte de los pasos que he dado estos últimos años, siempre con ustedes.

Índice general

	Pág.
Dedicatoria	ii
Resumen	vi
Introducción	viii
CAPÍTULO I: Antecedentes y descripción general de la experiencia	9
1.1. Reseña de la empresa	9
1.2. Ubicación y actividad empresarial	9
1.3. Misión, visión y valores de la empresa	9
1.4. Descripción del puesto desarrollado y su entorno	10
1.5 Problemática y objetivos trazados	16
CAPÍTULO II. Fundamento del Tema elegido	19
2.1. Bases teóricas	19
2.2. Marco conceptual	20
2.3. Antecedentes	21
2.4. Justificación de la metodología elegida	23
CAPÍTULO III: Aporte y desarrollo de la experiencia	24
3.1. Diagnóstico de la situación problemática	24
3.2. Desarrollo de la experiencia	27
3.3. Modelado de la propuesta o solución	28
3.4. Resultados	58
Conclusiones	63
Recomendaciones	64
Referencias bibliográficas	65
Anexos	67

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Clasificación MTD y MTR	31
Tabla 2 Participación de venta por segmento	32
Tabla 3 Análisis de venta por segmento	33
Tabla 4 Ventas en Lima – Callao y Provincias	34
Tabla 5 Ventas en Lima y zonas de provincia	35
Tabla 6 Ventas en Lima y provincias por departamento	36
Tabla 7 Principales competidores en Lima y provincias	37
Tabla 8 Presupuesto comercial 2023	41
Tabla 9 Cuadro de gestión integral de condiciones comerciales	41
Tabla 10 Estrategia de capacitaciones	42
Tabla 11 Estrategia de merchandising	43
Tabla 12 Estrategia de exhibiciones (Trade)	44
Tabla 13 Estrategia de catálogos	44
Tabla 14 Clasificación de los estatus	45
Tabla 15 Reglas para la competitividad en segmento revendedores y/o conglomerados	46
Tabla 16 Reglas de asignación de estatus para el segmento implementador y transformador	46
Tabla 17 Las variables para el cálculo del estatus	47
Tabla 18 Reglas para la competitividad en segmento revendedores y/o conglomerados	47
Tabla 19 Reglas para la competitividad en segmento transformadores e implementadores	48
Tabla 20 Cumplimiento de venta semestral	49
Tabla 21 Cumplimiento de venta trimestral	49
Tabla 22 Beneficios para el segmento revendedor	50
Tabla 23 Beneficios para el segmento implementador y transformador	50
Tabla 24 Propósito del área de créditos para los segmentos	50
Tabla 25 Beneficios de transporte	51
Tabla 26 Embalaje aplicable para provincia y condicionado a un mínimo de compra	52
Tabla 27 Catálogo, aplicable para Lima y provincia, condicionado a un mínimo de compra	52
Tabla 28 Merchandising, aplicable para Lima y provincia	53
Tabla 29 Proyección general de ventas	60
Tabla 30 Proyección de venta por región	60
Tabla 31 Proyección por departamento	61
Tabla 32 Proyección de cobertura de clientes	62

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1 Organigrama estructural de la empresa con las gerencias	10
Figura 2 Organigrama comercial de la empresa textil	13
Figura 3 Cuadro diagnóstico de la situación problemática	24
Figura 4 Cuadro de resultados histórico 2021, 2022 y 2023	25
Figura 5 Resultados de venta por canal, histórico 2021, 2022 y 2023	26
Figura 6 Cuadro de propuestas de soluciones del problema	27
Figura 7 Ciclo de vida BPM	29
Figura 8 Mapa de procesos de ventas externas actual	30
Figura 9 Clasificación MTD y MTR	31
Figura 10 Participación de venta por segmento	31
Figura 11 Análisis de venta por segmento	32
Figura 12 Ventas en Lima – Callao y Provincias	34
Figura 13 Ventas en Lima y zonas de provincia	35
Figura 14 Ventas en Lima y provincias por departamento	36
Figura 15 Modelado de investigación	39
Figura 16 Desarrollo de programa de condiciones comerciales	40
Figura 17 Estrategia de merchandising	42
Figura 18 Estrategia de exhibiciones (Trade)	43
Figura 19 Beneficio de búsqueda de revendedores – página web	44
Figura 20 Composición de merchandising por categoría	53
Figura 21 Welcome pack / gift card por aniversario / rebate	54
Figura 22 Mapa de proceso de ventas externas actualizado	59
Figura 23 Proyección general de ventas	59
Figura 24 Proyección de venta por región	60
Figura 25 Mapa de proyección por departamento	61
Figura 26 Proyección de cobertura de clientes	62

Resumen

En el presente informe se desarrolla la propuesta de implementación del modelo Business Process Management (BPM) para una empresa comercial para el sector textil en el Perú. En la propuesta se consolida teniendo en cuenta aportes de diferentes autores con perspectiva nacional e internacional. Esta empresa se ha desarrollado positivamente los últimos años, creciendo a pasos agigantados, esto ha hecho que no se implementen las políticas, procesos y procedimientos de manera congruente y ordenada en las principales áreas involucradas en el proceso de venta, áreas de créditos y cobranza, supply chain y tecnología de la información, como consecuencia no solo está desacelerando el crecimiento sino cayendo en decrecimiento. Actualmente, hay una diferencia de procesos entre las áreas mencionadas al momento de ejecutar y controlar funciones, se tiene como objetivo con esta propuesta adaptar la empresa, sus principales áreas y colaboradores a las nuevas propuestas. implementando nuevos avances tecnológicos y brindarles herramientas para ser más eficientes, reduciendo así las oportunidades de mejora existentes. Por consiguiente, para ello se propone implementar un BPM complementando con un flujograma que involucre a las demás áreas, desde el ingreso de mercadería hasta la entrega final al cliente. Finalmente, se busca fortalecer las estrategias actuales que ya están en ejecución y desarrollar nuevas estrategias que sean capaces y rápidas a ejecutar, que permitan hacer alcanzable el objetivo de crecimiento anual trazado.

Palabras clave: BPM, mejora de procesos, gestión comercial, crecimiento, estrategia.

Abstract

This report develops the implementation proposal of the Business Process Management (BPM) model for a commercial company for the textile sector in Peru. The proposal is consolidated taking into account contributions from different authors with a national and international perspective. This company has developed positively in recent years, growing by leaps and bounds, this has meant that policies, processes and procedures are not implemented in a consistent and orderly manner in the main areas involved in the sales process, credit and collection areas, supply chain and information technology, as a consequence, growth is not only slowing down but also decreasing. Currently there is a difference in processes between the areas mentioned at the time of controlling execution and functions, the objective of this proposal is to adapt the company, its main areas and collaborators to the new proposals. implementing new technologies and providing advanced tools to be more efficient, thus reducing existing opportunities for improvement. Therefore, for this, it is proposed to implement a complementary BPM with a flow chart that involves the other areas, from the entry of merchandise to the final delivery to the client. Finally, it seeks to strengthen the current strategies that are already in execution and develop new strategies that are capable and quick to execute, that can achieve the annual growth objective outlined.

Keywords: BPM, process improvement, business management, growth, strategy.

Introducción

En el sector textil dentro del Perú, así como en el mundo se tiene la necesidad como empresa de ser más eficientes y eficaces, siendo más competitivos, lo cual les permite desafiarse a ellos mismos dando un lugar al desarrollo de estrategias con estudios que les permita identificar oportunidades de mejora empresariales e implementar herramientas en sus procesos actuales, por ende, obtener una respuesta rápida para cada contingencia. Actualmente se tiene un mercado donde la moda es el factor éxito y la velocidad de respuesta una determinante. Donde tenemos un sector o un clúster depende de que tan bien calificados estén como empresa, partiendo desde la infraestructura empresarial, personal calificado, políticas, procesos, procedimientos establecidos y ejecutados correctamente como parte de la operación estándar que deben estar orientadas a las condiciones actuales de la demanda que se tiene en el sector.

Las diferentes perspectivas que nos brindan los autores especialistas mencionados en la bibliografía dan lugar a un desarrollo de propuesta que va a permitir comprender mejor la importancia del uso de recursos que se requieren para desarrollar una estrategia de BPM y la aplicación de ésta en una compañía perteneciente a un sector tan competitivo, con clientes internos y externos por satisfacer.

CAPÍTULO I: Antecedentes y descripción general de la experiencia

1.1. Reseña de la empresa

Grupo Hewils International S.A.C. es una empresa peruana, líder con más de 20 años en el mercado, dedicada a la comercialización principalmente de productos e insumos para tapicería y decoración del hogar.

1.2. Ubicación y actividad empresarial

Ubicación:

Empresa ubicada en jr. San Cristóbal Nro. 1405, La Victoria 15033, Lima, Perú.

Actividad empresarial:

Dedicada a la comercialización por mayor y menor de productos textiles, así como de tapicería y cueros sintéticos.

Principales productos:

Cueros sintéticos para tapicería de uso automotriz, muebles, sillas y otros. En el mismo sentido, se cuenta con telas para fabricación de prendas de vestir, cobertores de lluvia, forro de mototaxis, etc., telas tapiceras, utilizadas para tapizar muebles, sillas, buses, etc.

1.3. Misión, visión y valores de la empresa

Misión:

Desarrollamos y ofrecemos productos de calidad, innovación, soluciones para la decoración y el bienestar a todos nuestros públicos, siempre de la mano con nuestro excepcional servicio al cliente y asesorías

Visión:

Ser para el 2030 la empresa reconocida a nivel nacional por nuestra competitividad, la cual nos posiciona en el país como una empresa innovadora apoyando siempre al desarrollo de nuestro país, siendo siempre nosotros la primera opción del cliente

Valores:

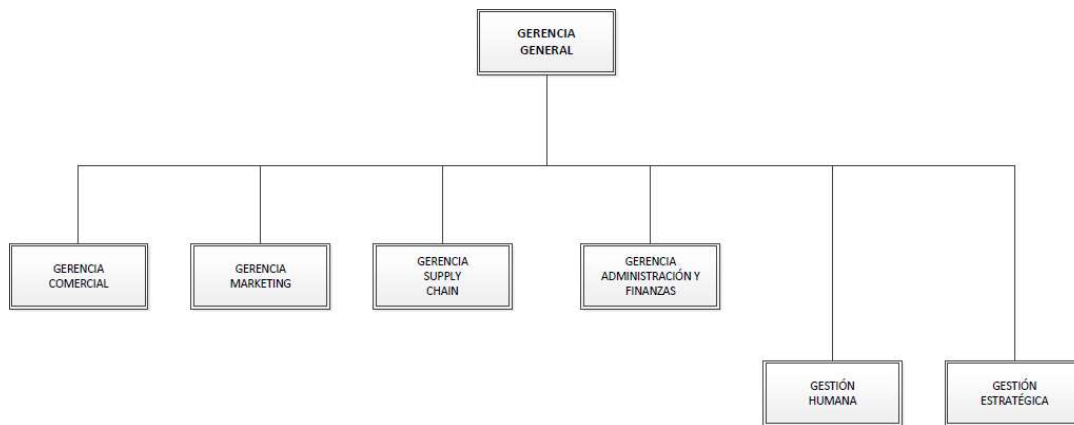
Es importante difundir los valores organizacionales porque serán la base para su futuro, tales como la lealtad, respeto y honestidad

1.4. Descripción del puesto desarrollado y su entorno

Organigrama de la empresa textil

Figura 1

Organigrama estructural de la empresa con las gerencias



En la figura 1 tenemos el organigrama de la empresa textil, donde se observa la participación de las principales gerencias y las gerencias de apoyo, la gerencia en la que he desarrollado mi puesto de trabajo ha sido la gerencia comercial.

Gerencia general

- Orquestar la organización a fin de garantizar el cumplimiento de las metas, eficiencia y productividad en las operaciones, asegurando la rentabilidad y cumplimiento de los pilares estratégicos.
- Representar a la sociedad, apersonarse en su nombre y representación ante las autoridades judiciales, administrativas, laborales, municipales, políticas y policiales, en cualquier lugar de la República o en el extranjero.

- Aprobar el plan estratégico, proyectos, planes de gestión de las gerencias y los programas de inversión.
- Liderar la misión y visión de la empresa, así como la cultura y valores organizacionales.
- Desarrollar la estrategia empresarial que permita adaptarse al entorno cambiante, con el objetivo de alcanzar una ventaja competitiva en el tiempo.
- Asegurar el cumplimiento del despliegue de las estrategias a las operaciones de todas las áreas de la empresa.
- Desarrollar planes que aseguren el alineamiento de los objetivos a la estrategia de la empresa.
- Dirigir e impulsar el desarrollo e implementación de estrategias y planes de crecimiento en línea con el Plan estratégico.
- Aprobar el presupuesto de la empresa y determinar los ajustes necesarios (a la realidad de la empresa) para la optimización de los recursos de la empresa.
- Cumplir con las normas internas y seguridad, así como políticas, procedimientos, entre otros.
- Promover el correcto clima laboral garantizando la satisfacción del cliente interno.

Gerente de marketing

- Asegurar el posicionamiento de la marca y productos de la empresa en el mercado, desarrollando e implementando estrategias de marketing.
- Asegurar el estudio y análisis del mercado, así como a la competencia a fin de determinar el posicionamiento, necesidades actuales y potenciales.
- Responsable de diseñar e implementar estrategia de marketing para el logro de los objetivos de la empresa.
- Responsable de integrar todas las variables del marketing mix.
- Definir la segmentación de clientes y el plan de gestión de relaciones con el cliente.
- Cumplir las iniciativas y proyectos declarados en el planeamiento estratégico, así como elaborar el plan de trabajo de su gerencia.

Gerente de supply chain

- Asegurar la eficiencia en los procesos de abastecimiento y cadena de suministro de la empresa centrados en la mejora continua sin perder la calidad del nivel de servicio.

- Administrar las actividades de las áreas de almacén, transporte y compras nacionales.
- Cumplir las iniciativas y proyectos declarados en el planeamiento estratégico, así como elaborar el plan de trabajo de su gerencia.
- Supervisar la información interna de la cadena de abastecimiento de productos nacionales.
- Asegurar el desarrollo operacional del plan maestro de producción en función a los requerimientos del área comercial.

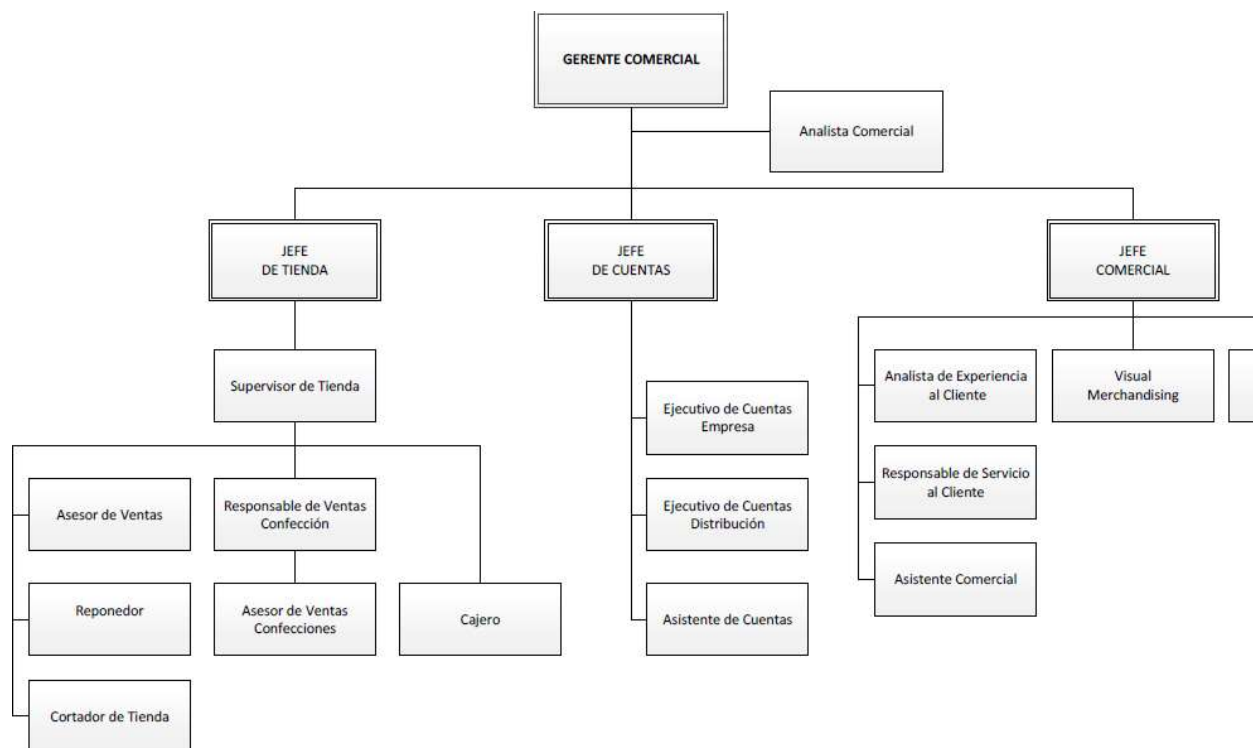
Gerente de recursos humanos

- Supervisar, analizar, coordinar y controlar los procesos de recursos humanos, a fin de asegurar la atracción y retención de talento humano.
- Supervisar y controlar al personal de su área.
- Estructurar y proponer el plan de trabajo anual, basado en las estrategias de la empresa
- Elaborar reportes, informes y documentos, efectuar presentaciones
- Fomentar la motivación y armonía, propiciando un buen clima organizacional, difundir los valores y principios de la empresa.

Gerencia estratégica

- Supervisar, coordinar, analizar la generación de valor a través de la optimización y/o mecanización de las actividades.
- Estructurar y proponer el plan de trabajo anual, basado en las estrategias de la empresa.
- Supervisar y coordinar las actividades de los analistas, así como del personal que integra el área a su cargo.
- Supervisar la elaboración de reportes, informes y documentos, efectuar presentaciones.
- Elaborar cuadros estadísticos comparativos por gerencias para evaluar el tiempo de trabajo dedicado a éstas.

Figura 2
Organigrama comercial de la empresa textil



Tenemos en la figura 2, el organigrama de la estructura del área comercial de la empresa, se visualiza la composición jerarquía, en cada una de sus jefaturas.

Descripción del puesto: Analista comercial

Funciones generales

- Garantizar la satisfacción del equipo comercial.
- Comprometerse con el cumplimiento de los reglamentos de la organización y de sus políticas, procedimientos, entre otros.
- Promover el correcto clima laboral garantizando la satisfacción del cliente interno,
- Cuidar los equipos de protección personal, uniformes y herramientas entregadas para su trabajo.

Funciones específicas

- Propuesta de solución a oportunidades de mejora en el proceso de ventas.
- Informe y seguimiento de solicitudes a las otras áreas de apoyo (MKT, supply chain, créditos y cobranzas).
- Armar y presentar los resultados de ventas mensuales, trimestrales, anuales y de acuerdo a necesidad del área.
- Seguimiento de importación e ingreso de mercadería especial y/o de alta demanda.
- Mantener informado a las jefaturas sobre cambios o novedades del portafolio y/o condiciones comerciales de clientes.
- Ejecutar el plan de trabajo de acuerdo al objetivo trazado mensualmente.
- Cumplir con los indicadores de gestión establecidos por la gerencia comercial.
- Participar activamente de las reuniones de área dando apreciaciones de la dinámica del mercado y proponiendo mejoras que aumenten el nivel de satisfacción del cliente
- Informar sobre los avances de ventas comerciales.
- Cumplir con los indicadores de gestión establecidos por la gerencia comercial.
- Dar seguimiento a los procesos de devoluciones y/o reclamos.
- Recolectar información de los competidores actuales o potenciales y propone acciones de respuestas.
- Analizar e identificar los pronósticos de la demanda futura de productos de alta rotación.

Gerencia comercial

- Asegurar la satisfacción de los clientes y el crecimiento sostenible de los canales de ventas.

- Administrar y supervisar las responsabilidades de ventas, post venta, servicio al cliente y trade marketing.
- Responsable del cumplimiento de ventas y satisfacción del cliente.
- Responsable de formular la estrategia de ventas de la empresa.
- Cumplir las iniciativas y proyectos declarados en el planeamiento estratégico, así como elaborar el plan de trabajo de su gerencia.
- Cumplir con las normas internas y seguridad; así como políticas, procedimientos, entre otros.
- Promover el correcto clima laboral garantizando la satisfacción del cliente interno.
- Cuidar los equipos de protección personal, uniformes y herramientas entregadas para su trabajo.
- Informar sobre los incidentes y/u ocurrencias que pudieran suscitarse en el desarrollo de sus funciones.
- Atender otras designaciones de su superior inmediato y participar de las reuniones de coordinación de su área.
- Diseñar las estrategias de ventas para cada grupo de clientes de valor.
- Liderar a todo el equipo comercial para el logro de los objetivos de la empresa.
- Responsable de establecer y supervisar las cuotas comerciales de los distintos puestos de su gerencia.
- Asegurar una atención eficiente y satisfactoria para los diferentes mercados a nivel nacional.
- Gestionar la cartera de clientes de mercados tradicionales, fabricantes y corporativa; con un enfoque hacia el cuidado y retención de nuestros clientes, así como evaluar nuevos clientes potenciales.
- Mantener un buen nivel de satisfacción de los clientes.
- Evaluar los resultados de su gerencia a través de indicadores y tomar acciones de mejora en la gestión.
- Asegurar la capacitación, motivación y seguimiento para el logro de los objetivos comerciales.
- Visitar a clientes según su necesidad o relevancia en operación.
- Asegurar la adecuada exhibición de todos los productos en tienda, así como en los puntos de ventas de clientes.

- Participar, organizar y supervisar las ferias de promoción y comercialización de productos de la empresa.
- Proyectar y monitorear el gasto presupuestado para su gerencia.
- Responsable del presupuesto de las áreas que lidera y proponer de ser el caso un cambio de estructura organizacional de su gerencia (incluye dotación).
- Responsable de la eficiencia de los procedimientos propios de su gerencia; y la revisión de propuestas de mejora de políticas y procedimientos generales asociados a la operación comercial.
- Proveer a la gerencia general información que permita la toma de decisiones efectivas y eficientes.
- Participar del proceso de contratación del personal para su gerencia cuando sea requerido.
- Participar de las reuniones de coordinación de la gerencia general.
- Cumplir con las demás funciones encomendadas dentro de su marco gerencial.
- Planificación efectiva, estableciendo metas de ventas.
- Generación de clientes potenciales.
- Cumplimiento de cuotas.
- Revisión del Plan de trabajo, indicadores, iniciativas, proyectos, entre otros.
- Planificación de Ventas, indicadores, entre otros
- Estrategia comercial, seguimiento al cumplimiento de las ventas, entre otros.

1.5 Problemática y objetivos trazados

Planteamiento del problema: La metodología BPM es una herramienta que permite a las empresas mejorar sus procesos y aumentar su eficiencia, en un enfoque más global.

En Europa, se han identificado problemas en la investigación de BPM, como la falta de una definición clara y común de BPM y la falta de una teoría unificada. (Brocke et al., 2010).

En Latinoamérica, se han encontrado problemas con la metodología BPM y en el Perú no se ha desarrollado ninguna revisión sistemática con excepción de algunas cuantas halladas. (Zheng & Alvarado, 2019).

En Lima metropolitana el 75.5% de las empresas se encuentran operativas, sin embargo, como parte de las medidas laborales adoptadas por el impacto del COVID-19, el 69% de las empresas ha flexibilizado los horarios de sus trabajadores, el 54.8% ha reducido el número de horas

trabajadas y el 22.5% otorgó vacaciones adelantadas, es necesario que las empresas adopten medidas para proteger a sus trabajadores y asegurar su bienestar, así como es importante que las empresas implementen herramientas como BPM para mejorar sus procesos y aumentar su eficiencia. (El Economista América et al., 2023).

La gestión de ventas en Europa ha sido un tema de interés en los últimos años, según un estudio de la Comisión Europea, la gestión de ventas en Europa se ha visto afectada por la crisis económica y financiera que ha afectado a la región en los últimos años. (Zheng & Alvarado, 2019).

En Latinoamérica, las ventas de comercio electrónico han crecido en los últimos años y se espera que sigan creciendo en el futuro, en un foque local en Perú, las ventas del sector retail registrarán un crecimiento del 2.6% este año, mientras que el promedio de América Latina avanzará 2.2%. (Zheng & Alvarado, 2019).

En Lima Metropolitana el 75.5% de las empresas se encuentran operativas y el 49% esperan alcanzar entre los próximos 6 y 12 meses el nivel de ventas que mantenían antes de la pandemia por el coronavirus (El Economista América et al., 2023).

Problema general:

La falta de visión estratégica para desarrollo de una metodología con estrategias que apoyen a la mejora de proceso de ventas en la empresa Textil de Lima.

Problemas específicos:

¿Cuál es la propuesta de estrategias para mejorar el proceso de ventas?

¿Cuál es la propuesta de estrategias para desarrollo de condiciones comerciales?

¿Cuál es la propuesta de estrategias para alcanzar el objetivo de crecimiento 2023?

Objetivo General:

Proponer la metodología BPM para poder mejorar el proceso de ventas en la empresa textil. usando estrategias como el desarrollo de condiciones comerciales a clientes por canal de atención para el desarrollo de programas personalizados por cada segmento que permita tener un proceso correcto de ventas, implementando la participación activa de los colaboradores y clientes por canal de venta, maximizando el desarrollo de lazos comerciales entre la empresa y el cliente, minimizando riesgos como ingreso de la competencia agresiva en nuestro sector.

Objetivos específicos:

- Realizar el proceso administrativo para mejorar las actividades de la empresa en los canales involucrados de manera directa en la venta, planificar, organizar, controlar para el logro de los objetivos anuales.
- Desarrollo de estrategia de condiciones comerciales que va de la mano con programas específicos para cada canal de atención al cliente.
- Generar una venta de S/. 59.6 M equivalente al 22% de crecimiento vs 2022 y 15% vs 2021.

CAPÍTULO II. Fundamento del Tema elegido

2.1. Bases teóricas

Se ha considerado para el presente informe tres teorías para el sustento de las variables de BPM y proceso de ventas externas. Estas son las teorías: teoría de sistemas, teoría del caos y teoría de contingencia.

La teoría de sistemas es la que se adopta una visión holística de la organización, viéndola como una colección de partes interdependientes que trabajan juntas para lograr un objetivo común. La teoría sostiene que para que los gerentes tomen decisiones informadas, deben comprender completamente el sistema y cómo cada componente interactúa con los demás (Ludwing, 1968).

Es decir, el BPM aplicado de manera correcta tiene como resultado mejorar la eficiencia y la eficacia del proceso de ventas de una empresa, proceso de venta implica una serie de pasos que van desde la identificación de oportunidades de venta hasta el cierre de la venta y el seguimiento.

La teoría del Caos, representado por Lorenz, los cambios en las condiciones iniciales de un sistema pueden conducir a cambios significativos en su comportamiento futuro (Lorenz, 1963).

Es decir, la teoría del caos nos indica que pequeños cambios en la toma de decisiones pueden generar grandes cambios y resultados impredecibles ya sea con impacto negativo o positivo en la empresa.

La teoría de contingencia, nos indica que la estructura organizacional y los procesos administrativos se adaptan a las limitaciones del entorno en el que organización opera y de acuerdo con cada caso que se desarrolle dentro de la organización (Lawrence & Lorsch, 1967). Es decir, indica que no existe una forma ideal de administrar una empresa u organizar sus operaciones, la mejor estructura organizativa y procedimientos operativos dependerán de una variedad de factores externos, incluido el tamaño de la organización, la tecnología que utiliza y como se desarrolla.

2.2. Marco conceptual

Para el presente informe de suficiencia profesional, se tiene las definiciones de la variable independiente BPM y la variable dependiente denominada proceso de ventas externas.

Business Process Management (BPM): Es un enfoque holístico para administrar y mejorar los procesos de negocio en una organización (Miers & Wilcons, 2018).

En el mismo sentido, tenemos otro enfoque que indica que, el BPM es una metodología integrada que permite a las organizaciones mejorar la eficiencia, calidad, flexibilidad y capacidad de respuesta de sus procesos de negocio para lograr ventajas competitivas, así como satisfacer las necesidades de sus clientes y demás grupos de interés (Harmon, 2015).

Origen del BPM: Surge como un progreso de las prácticas de gestión de procesos empresariales, combinando la gestión de calidad total, la ingeniería de procesos, la gestión de proyectos, la gestión del cambio y la tecnología de la información, con el objetivo de lograr una gestión de procesos empresariales más eficiente, eficaz y adaptable (Dumas et al., 2013). Por otro lado, para automatizar sus procesos existentes; necesitaban repensarlos y rediseñarlos por completo para mejorar la eficiencia y la calidad (Martillo, 1990).

Principales funciones de BPM: Una disciplina amplia con un propósito específico, los componentes de la tecnología BPM tienen especificaciones precisas estos funcionan de la siguiente manera:

Centrado en los procesos: BPM unifica las actividades comerciales y de tecnología de la información, coordina las acciones, los comportamientos de las personas y los sistemas dentro del contexto de los procesos comerciales. Por ejemplo, un gerente de Supply Chain ve el proceso desde una perspectiva comercial, mientras que un gerente de Tecnología de la Investigación (TI) ve la información y los elementos del sistema. (Cabezas, 2021).

Mejora de procesos: implementa métodos y herramientas de mejora continua de procesos para la gestión y el comportamiento con la alineación del negocio con la tecnología. En colaboración y responsabilidad conjunta de los profesionales del negocio y de TI en el desarrollo, implementación, optimización de los procesos operativos del negocio. (Palma, 2013).

¿Qué es un proceso de ventas?: Más que una sola actividad; son una colección de actividades diseñadas para promover la compra de un producto o servicio, es por ello que, las ventas

requieren un proceso que organice la ejecución de sus múltiples actividades; de lo contrario, no podrán satisfacer eficazmente las necesidades y deseos de sus clientes, ni podrán contribuir a la consecución de los objetivos de la empresa. En este sentido, es fundamental reconocer que BPM, la gestión por procesos y los modelos de negocio están íntimamente ligados y que, con el apoyo de las tecnologías de la información y la comunicación, están acercando a los negocios a los niveles de competitividad que demanda el mercado. (Diaz, 2008).

2.3. Antecedentes

Manosalvas (2020) en su investigación el objetivo que tuvo es organizar el proceso de venta con líneas de crédito a través de la automatización e implementación de políticas vía credit score, en una empresa de venta al por menor utilizando la metodología BPM. El objetivo era modelar el proceso actual para comprender todas sus actividades, actores y roles en orden, así como evaluar oportunidades de mejora identificadas, rediseñar, crear un prototipo usando Bizagi, herramienta tecnológica muy común en este tipo de proyectos. Finalmente, realizó un análisis de rentabilidad, con lo que fue posible reducir los tiempos de aprobación de crédito en minutos mediante la automatización de las políticas, procesos y procedimientos de crédito. Obteniendo como resultado, facilitar la revisión de los analistas en consecuencia redujo la carga de trabajo del centro de aprobación de crédito.

Contreras (2019) refiere en su estudio que, tuvo como objetivo crear una propuesta de un modelo informático basado en BPM para mejorar la gestión del proceso ventas del molino Ben Hur S.A. Para ello, utilizó el método de simplificación administrativo, del que se tiene como resultado una eficiente gestión de procesos, tiempos de respuesta menores, más comprensión de los empleados sobre los procesos comerciales y BPM, mayor satisfacción del cliente interno y externo, mejor visibilidad del negocio a la hora de toma de decisiones, todo ello ayudará a la empresa a cumplir sus objetivos comerciales.

Lara (2020) en su investigación se tuvo como principal objetivo crear una tienda virtual basada en BPM, que contribuya al proceso de venta para la empresa Corporación Magic Sytem EIRL en Lima, la técnica utilizada para la recopilación de información inició con entrevistas y revisión de documentos. En segundo lugar, se desarrolló el modelo inicial del proceso AS -IS, seguido de un análisis más exhaustivo, seguidamente de inmediato se inició el diseño del proceso de venta. Finalmente, tenemos como resultado en una reducción del 72% en el tiempo

de atención al cliente, un aumento del 113% en los ingresos por ventas y un aumento del 27% en el número de clientes.

Noriega (2022) indica en su investigación que su principal propósito de esta tesis es demostrar cómo un nuevo modelo lógico basado en BPM e ISO 9001:2015 optimiza la gestión comercial de una empresa del sector educativo utilizando tecnología de simulación de procesos. La propuesta detalla un nuevo modelo lógico (NML), también conocido como modelo "to be", que permite optimizar la gestión comercial en términos de costo, tiempo y calidad del proceso de venta, se realizó un análisis con el fin de modificar, corregir y evitar excesos en costos, sobretodo en tiempo y recursos.

Se determinó que el nuevo modelo mejoró la gestión comercial en términos de indicadores de tiempo, costo y recursos en escenarios de simulación de procesos lo permitió confirmar que los Kpi's diseñados muestran que el proceso se comporta dentro de sus límites predeterminados, lo que directamente se traduce en mejores relaciones con los clientes y posterior satisfacción del cliente.

Cabezas (2021) la investigación que realizó para el trabajo de título actual implementa la herramienta de desarrollo del sistema web para la empresa comercial de Milkey, al mismo tiempo, brinda apoyo a los distribuidores al ayudarlos con la colocación de pedidos, se concluye que se logró demostrar que con la implementación de la herramienta los distribuidores operaron normalmente con sus credenciales de inicio de sesión en el sitio web, realizando el pedido sin verificar primero los artículos con mayor detalle y colocándolos en el carrito de compras antes de confirmar el pedido.

Huamán (2018) su estudio desarrolla una propuesta para el rediseño de los procesos de venta y posventa, mejorando su efectividad en la empresa Nova System Hco. SCRL, empresa del sector de la venta de programas informáticos a tiempos de ciclo excesivamente largos, costos incurridos en los procesos, procesos que son insuficientes, y su desconocimiento del costo de los procesos, la empresa actualmente enfrenta dificultades para sostener su situación actual, esta investigación aplicada investigación utilizó la metodología BPM con sus cuatro pasos de levantamiento, documentación, análisis y diseño del modelo deseado, así como el uso de herramientas de simulación de Bizagi; se concluyó que aceptar la hipótesis alternativa propuesta en la hipótesis HG mejoró, se concluyó que aceptar la hipótesis alternativa propuesta en la hipótesis HG mejoró la eficiencia del procesos de ventas y marketing.

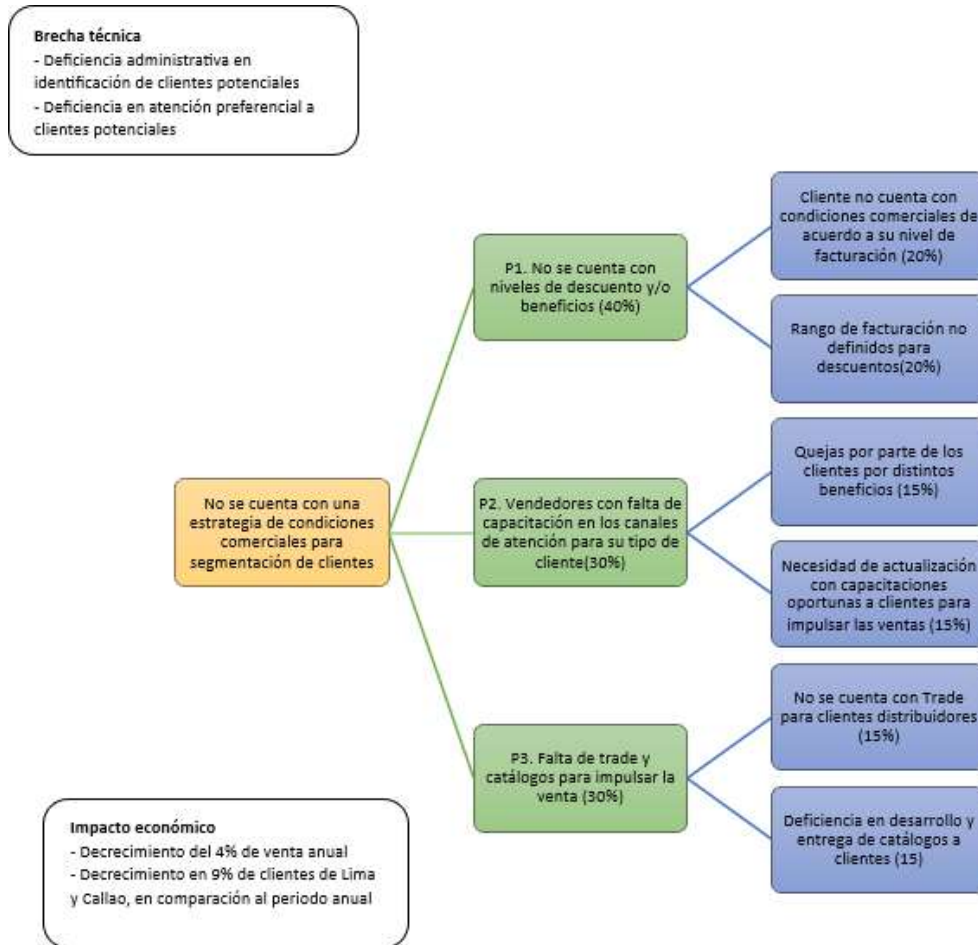
2.4. Justificación de la metodología elegida

Como parte de la propuesta para implementar BPM en la empresa textil limeña, se tiene proyectado un conjunto de programas para el desarrollo de la estrategia de condiciones comerciales con clientes segmentados. Para el ello, se tiene como objetivo trabajar con una mayor coordinación y e integración de las áreas involucradas para la eficiencia en el proceso de ventas y minimizar riesgo de pérdidas que se han estado presentando en los últimos resultados en las ventas. Finalmente, implementando BPM en la empresa, una metodología que tiene como objetivo mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos de negocio, va permitir la identificación de puntos de mejora de procesos que se han detectado en la operación, lo que se traduce en una reducción de los tiempos de ejecución, mejorando así la calidad de gestión de ventas.

CAPÍTULO III: Aporte y desarrollo de la experiencia

3.1. Diagnóstico de la situación problemática

Figura 3
Cuadro diagnóstico de la situación problemática

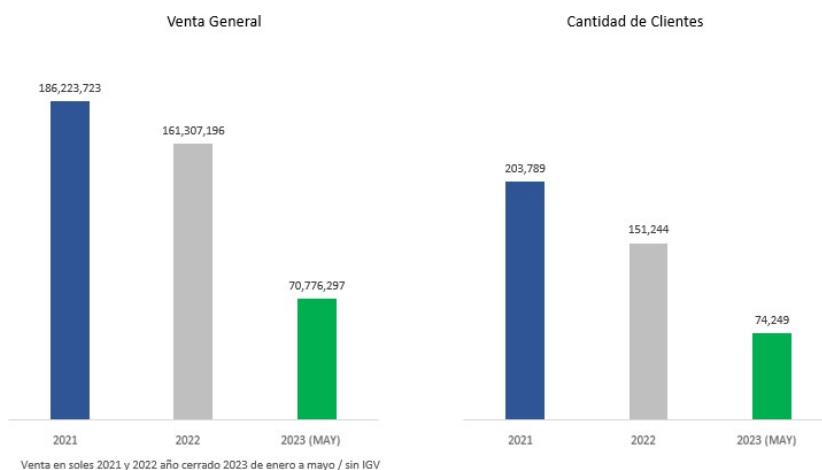


La empresa textil tiene la necesidad de incrementar la penetración en los clientes distribuidores actuales. Actualmente, no se cuenta con una estrategia que ayude a identificar y definir las condiciones comerciales según la clasificación del cliente, frecuencia de compra, volumen de compra, modalidad de pago entre otros, con esta estrategia se podrá mantener el comportamiento de los clientes TOP y PRO TOP. Se busca aumentar la recomendación de la marca en los clientes TOP y PRO TOP, que se adecuará mejor a cada tipo de cliente, de esta manera lograr estratégicamente el crecimiento en ventas, incrementar

el número de clientes y una mejor cobertura en las zonas de provincia que ya tiene presencia. Este enfoque beneficia a la compañía en personalizar la atención por cada canal de venta, y utilizar las herramientas correctas en cada una de ellas, como por ejemplo trade en el local de los principales clientes que cuenten con una tienda física en lima o provincia, así como, entrega de catálogos físicos, capacitación a sus trabajadores en productos y tips que ayuden a su venta.

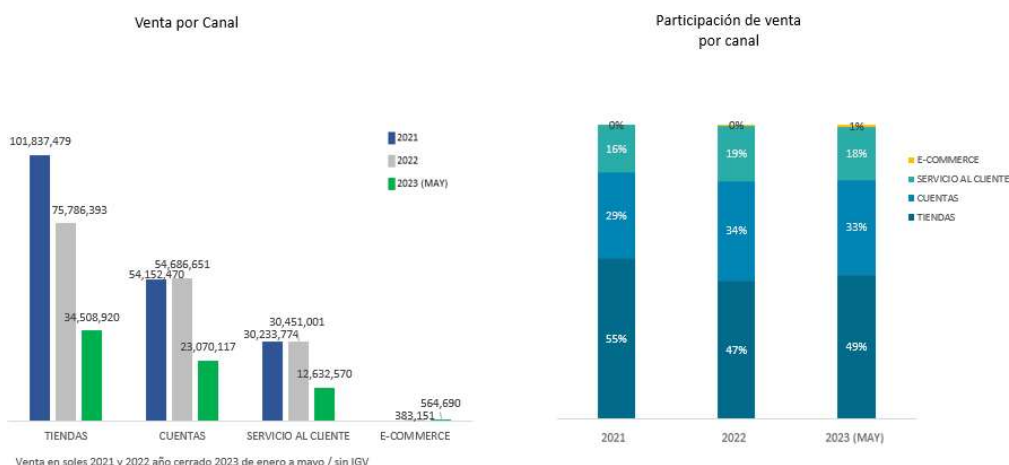
Los canales de atención son, servicio de atención al cliente (SAC), cuentas, tienda y E-commerce. Con respecto al area de cuentas, se tiene un equipo de ejecutivos que atiende a clientes de Lima y provincias con facturación importante, solo facturación por mayor, estos son atendidos de manera presencial en cada visita, vía llamada telefónica al celular del ejecutivo y otros medios digitales con whatsapp y correo electrónico para el envío de órdenes de compra. En el canal de SAC se cuenta con un equipo de asesores en call center que tiene dentro de su cartera clientes con facturación importante, pero también clientes con facturación menor que se comunican a la central para ser atendidos. El canal de Tienda en cambio solo atiende al público en general que se acerque de manera presencial a las instalaciones ya que no se cuenta con ningún número para que el cliente de Lima o provincia llame a tienda y sea atendido por ese canal, solo puede comunicarse a la central a realizar su pedido. En este sentido, es necesario poder implementar las condiciones comerciales a los clientes e impulsar la venta con ellos, así como; retraer beneficios a clientes que no tienen una facturación importante, sin embargo; se le están otorgando descuentos empíricamente sin un análisis de por medio o muchas veces basándose en la antigüedad del cliente o el lazo estrecho con el vendedor, lo cual no es correcto.

Figura 4
Cuadro de resultados histórico 2021, 2022 y 2023



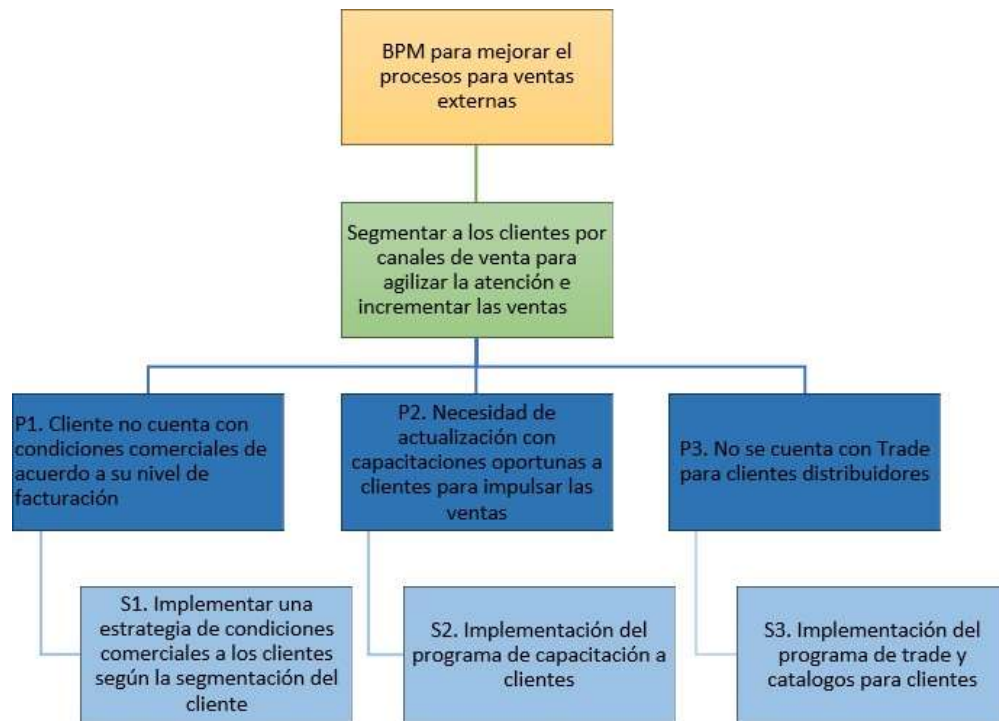
En la figura 4 se observa el histórico de facturación de los años 2021, 2022 y el presente 2023, con respecto al año 2022 se tiene un decrecimiento en soles de 24,916,527, con un decrecimiento del 13% en cuanto al periodo 2021. Es por ese decrecimiento que se requiere implementar la estrategia de condiciones comercial que ayude a impulsar la venta recuperando mercado. Además, con proyección de crecimiento para el periodo actual. Con respecto a la figura derecha de número de clientes, la situación no es distinta, se refleja que en 2022 se tiene un decrecimiento por un total de 52,545 clientes, decreciendo un 26%.

Figura 5
Resultados de venta por canal, histórico 2021, 2022 y 2023



En la figura 5, tenemos la venta por canal de atención, tienda, cuentas, SAC y E-commerce, en el cual se visualiza la importante facturación del año 2021 y la diferencia con el año 2022, se tiene el avance del presente año hasta el mes de mayo, en el cuadro al lado izquierdo indica la participación por canal de atención, con un promedio aproximado del 50% en participación el canal de tiendas, en segundo lugar a cuentas, con promedio alrededor de 30%, SAC con un promedio de 18% y E-commerce con apenas 1% .

Figura 6
Cuadro de propuestas de soluciones del problema



En la figura 6, tenemos el desarrollo de la estrategia de condiciones comerciales y los programas beneficiará a los principales clientes y fortalecerá a la empresa en cuanto al ingreso agresivo de la competencia en el sector, con trade en los locales se hace más exclusivo al cliente, impulsando el sentido de pertenencia, el uso de catálogos en sus tiendas y la capacitación a sus colaboradores estrechara el lazo con sus clientes.

3.2. Desarrollo de la experiencia

Me desarrollé como analista comercial, en el área comercial de la empresa textil, empecé a laborar en la empresa en el año 2022, en esta empresa desarrollé oportunidades de negocio trabajando de la mano con el área de marketing, realizando análisis de productos propios, que ya se contaban en almacén, características técnicas, precios y desarrollo en el mercado de estos productos. De la misma manera se realizaba el análisis con productos de la competencia, esto me permitió realizar propuestas con el área de marketing y supply chain para el desarrollo de nuevos productos, en gamas distintas con diferentes precios. El modo en que se desarrollaba era, investigación de mercado de los productos más vendidos, clasificación de productos propios por margen de venta y ranking de productos para poder

desechar o ultimar en ofertas los productos hueso. De igual forma, realizaba el análisis de nuevas condiciones en precios en algunos casos era necesario sacrificar margen, en otros casos aumentar el precio por escasez, consideraba también nuevos plazos de pago, rebeat, capacitaciones de productos para clientes, trade para impulsar la venta. En este sentido, de incrementar las ventas y agregar valor al proceso, realizaba la revisión de gestión de líneas de créditos para clientes (apertura, renovación, análisis de incremento), este análisis se realizaba con reportes del área de créditos y cobranza, el análisis iba desde la revisión de la política, procesos, procedimientos, hallazgo de la oportunidad de mejora y finalmente la propuesta. En cuanto al análisis de la toma de decisiones para las ventas, se realizaba la reportería de ventas, armado y presentación de resultados de ventas por periodos, esta información tenía como resultado un panorama más amplio de la situación actual de la empresa, casi en tiempo real con el objetivo trazado para diferentes periodos. Por otro lado, también tenía la coordinación con almacén y transporte para entrega oportuna de mercadería, ya que en algunas oportunidades de trabajaba con licitaciones privadas, estas coordinaciones se lograban luego de analizar las oportunidades de mejora que se tenían en el día a día. Como por ejemplo, demora en el ticket de despacho o mano de obra insuficiente, la solución inmediata era la priorización de pedidos por volumen. Con respecto a la mercadería con volumen de venta importante que incluía licitación se realizaba el seguimiento de ingreso de mercadería preferente con el área de supply chain, seguimiento de ingreso de mercadería en sistema, así como de la facturación inmediata para despacho próximo.

3.3. Modelado de la propuesta o solución

Alcance

En este estudio se aplicará el modelo BPM que consta de seis fases en las que se va detallar el estado actual de la empresa, la propuesta de mejora y el resultado.

Figura 7
Ciclo de vida BPM



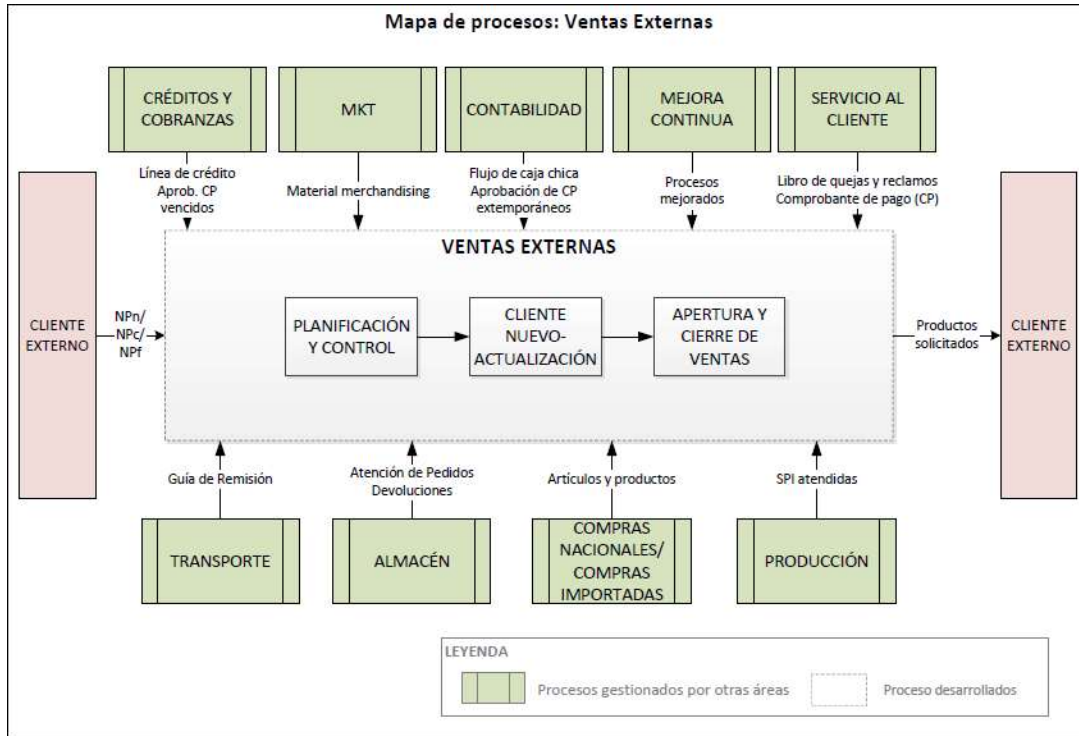
Nota. Ciclo de vida de BPM Por Arevalo (2015), “Como hacer Gestión de Procesos de Negocio #BPM # BusinessProcessManagement”, <https://arevalomaria.wordpress.com/2015/03/18/como-hacer-gestion-de-procesos-de-negocio-bpm-businessprocessmanagement/>

- **Primera fase:** Análisis e identificación de la situación actual de la empresa, revisión de cuáles son los procesos actuales que se ejecutan en la empresa y cómo funciona, el cual como resultado indicará un punto de partida para poder identificar qué estrategia sería la correcta para implementar en el proceso de ventas externas, en esta fase, se describirá luego de manera general y finalmente el alcance de cuáles serán las actividades, las normas del negocio que existen e indicadores de gestión actualmente y por mejorar

Metodología del proceso:

Identificación de oportunidades de mejora en el proceso actual de ventas

Figura 8
Mapa de procesos de ventas externas actual



En la figura 8 se tiene el mapa de proceso de ventas externas, actual presenta una oportunidad de mejora en la identificación de clientes a la toma de pedido, se plantea implementar condiciones comerciales a clientes destacados.

Actualmente en la empresa textil no se cuenta con condiciones comerciales a clientes, cuenta con canales de atención, tiendas, cuentas, SAC e E-commerce, en la que existe en cada una de ellas una segmentación de clientes al que pertenecen, estos son Multi Top Distribución (MTD) y Multi Top Retail (MTR), siendo MTD clientes que compran solo al por mayor y MTR

Figura 9
Clasificación MTD y MTR

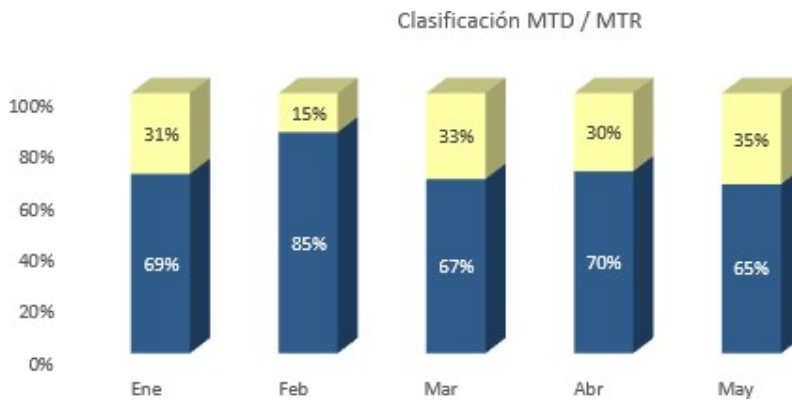


Tabla 1
Clasificación MTD y MTR

Canal	2023-01		2023-02		2023-03		2023-04		2023-05	
	MTD	MTR	MTD	MTR	MTD	MTR	MTD	MTR	MTD	MTR
CUENTAS	4,699,932		2,918,760		4,992,985		5,111,009		3,746,385	
E-COMMERCE	26,248	53,896	44,063	121,471	44,286	72,457	14,826	46,359	14,866	58,986
SERVICIO AL CLIENTE	2,383,962	546,799	1,233,989	185,597	2,218,495	567,855	1,980,969	464,520	1,967,833	511,178
TIENDAS	3,748,659	4,379,894	1,582,110	721,800	3,172,226	4,595,464	2,775,335	3,675,786	2,889,869	4,050,660
Total Modelo de Negocio	10,858,801	4,980,589	5,778,923	1,028,867	10,427,992	5,235,776	9,882,139	4,186,665	8,618,954	4,620,824
PORCENTAJE	69%	31%	85%	15%	67%	33%	70%	30%	65%	35%
TOTAL CLASIFICADO MTD / MTR		15,839,390		6,807,790		15,663,768		14,068,804		13,239,777
ZPARKING		6,626				16,404		9,946		10,060
OTROS INGRESOS		5,088		53,233		63,906		149,232		74,048
SIN CLASIFICAR		219,353		115,911		107,735		149,104		105,953
Total General	0	16,070,457	0	6,976,935	0	15,851,813	0	14,377,085	0	13,429,838

En la figura 9 y la tabla 1 se observa la participación por mes de cada tipo de clientes en MTD y MTR, tiene una participación muy importante de los clientes MTD, en los primeros cinco meses del presente año, en la parte inferior tenemos el cuadro de facturación por todos los canales de atención y al detalle de MTD y MTR de cada canal de ventas.

Figura 10
Participación de venta por segmento

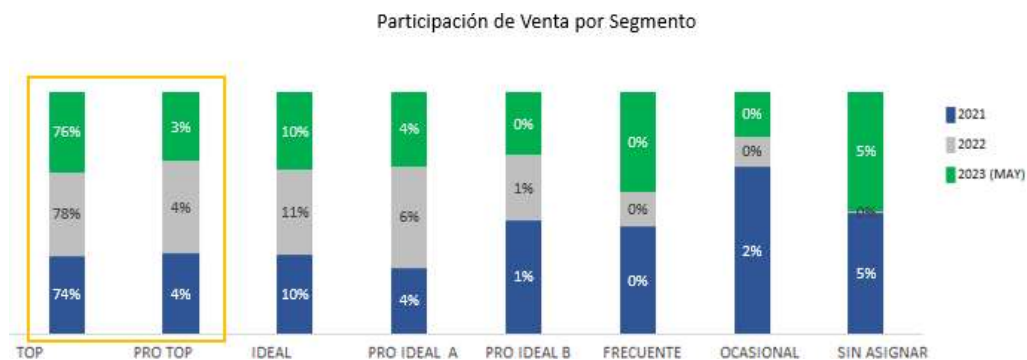


Tabla 2
Participación de venta por segmento

Segmentación	Ventas sin IGVS/.			Cantidad Clientes		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
TOP	62,623,613	66,421,946	27,204,529	403	463	336
PROTOP	3,180,235	3,672,698	1,151,690	82	137	74
IDEAL	8,639,791	9,227,086	3,599,907	812	1,460	652
PRO IDEAL A	3,284,311	5,027,352	1,556,219	421	927	211
PRO IDEAL B	752,268	427,908	176,810	206	463	108
FRECUENTE	135,073	42,897	53,390	78	123	63
OCASIONAL	1,461,097	269,032	164,596	598	1,014	298
SIN ASIGNAR	4,309,857	48,732	1,795,547	1,700	11	813
TOTAL	84,386,244	85,137,652	35,702,687	4,300	4,598	2,555

Venta en soles 2021 y 2022 año cerrado 2023 de enero a mayo / sin IGVS

Se puede observar en la figura 10 y tabla 2, la participación de clientes por clasificación, destacan TOP y PROTOP, tiene como resultado TOP la mayor participación en facturación de los años 2021 y 2022 y hasta mayo del 2023, como se observa que un número menor de clientes realiza una mayor facturación, es decir son clientes potenciales de alto valor, para este análisis solo se tomó en cuenta los clientes de los canales SAC y cuentas

Figura 11
Análisis de venta por segmento

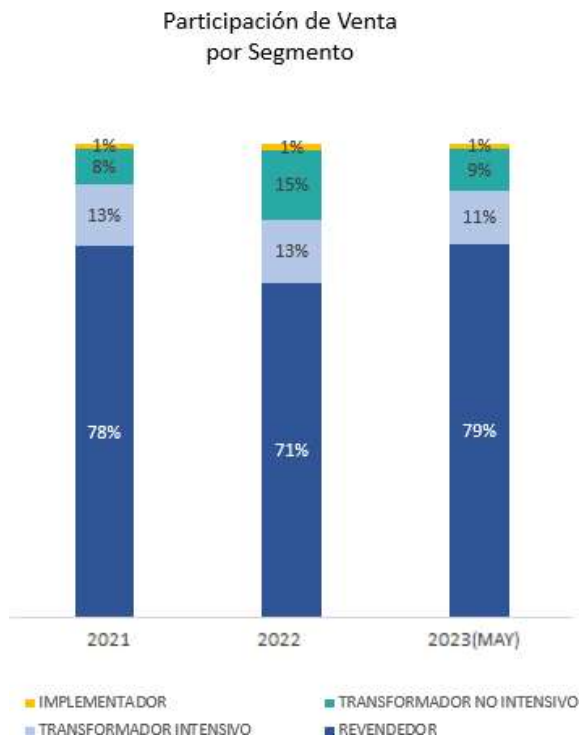


Tabla 3
Análisis de venta por segmento

Análisis por Segmento

Cluster	Ventas sin IGVS/.			Cantidad Clientes		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
REVENDEDOR	51,610,236	49,590,375	22,373,737	318	370	268
TRANSFORMADOR INTENSIVO	8,520,659	9,315,209	2,994,629	101	133	81
TRANSFORMADOR NO INTENSIVO	5,015,152	10,239,548	2,739,388	57	82	52
IMPLEMENTADOR	657,800	949,511	248,465	9	15	9
TOTAL	65,803,847	70,094,644	28,356,219	485	600	410

Venta en soles 2021 y 2022 año cerrado 2023 de enero a mayo / sin IGVS

En la figura 11 y tabla 3, figuran los segmentos que se tienen dentro de la clasificación top, protop e ideal de los clientes de SAC y cuentas. En esta segmentación se ha considerado como revendedor, al cliente que compra los productos netamente para revender sin ningún cambio adicional. Se considera transformador intensivo, al cliente que compra los insumos para transformarlos en un producto final complementando la fabricación con otros artículos, un ejemplo de ello es la confección de muebles, colchonetas, pufs, etc. El cliente considerado transformador no intensivo es aquel que compra los insumos los transforma, pero el producto final no se complementa con otro, por ejemplo, los que realizan confección carteras, remallan el cuero sintético, lo cosen, arman la estructura con accesorios adicionales pequeños y es un producto terminado. Finalmente, el cliente considerado implementador es aquel que compra los productos para que sea parte de alguna estructura mayor como una decoración, sería el caso de los clientes que atienden eventos y utilizan nuestros productos como parte de su decoración como el papel decorativo o el piso decorativo modelar espacios en tiendas por departamento.

Figura 12
Ventas en Lima – Callao y Provincias

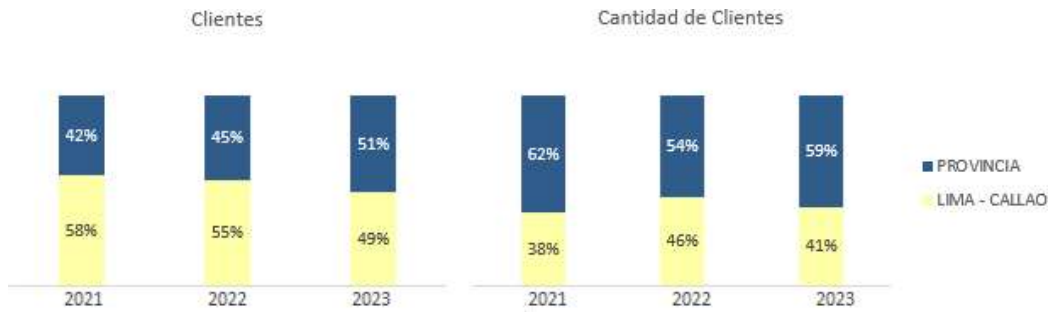


Tabla 4
Ventas en Lima – Callao y Provincias

Zona	Ventas sin IGV S/.			Cantidad Clientes			Crec. Venta 2022 vs 2021
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	
LIMA - CALLAO	30,028,888	27,408,847	10,964,116	122	172	110	↓ -9%
PROVINCIA	21,581,348	22,181,528	11,409,621	196	198	158	↑ 3%
TOTAL	51,610,236	49,590,375	22,373,737	318	370	268	↓ -4%

Venta en soles 2021 y 2022 año cerrado 2023 de enero a mayo / sin IGV

Para este análisis de la figura 12 y tabla 4, solo se tomó en cuenta los clientes top, protop e ideal de los canales SAC y tiene como resultado un decrecimiento del 4% en el año 2022 en comparación al año 2021, se destaca aquí la importancia del desarrollo de la estrategia de condiciones comerciales, en el cual se tomarán solo a estos clientes en cuenta ya que son los clientes más importante de distribución, cabe indicar que pesar que estadísticamente se tienen más clientes en 2022 no necesariamente va relacionado con la venta.

Figura 13
Ventas en Lima y zonas de provincia

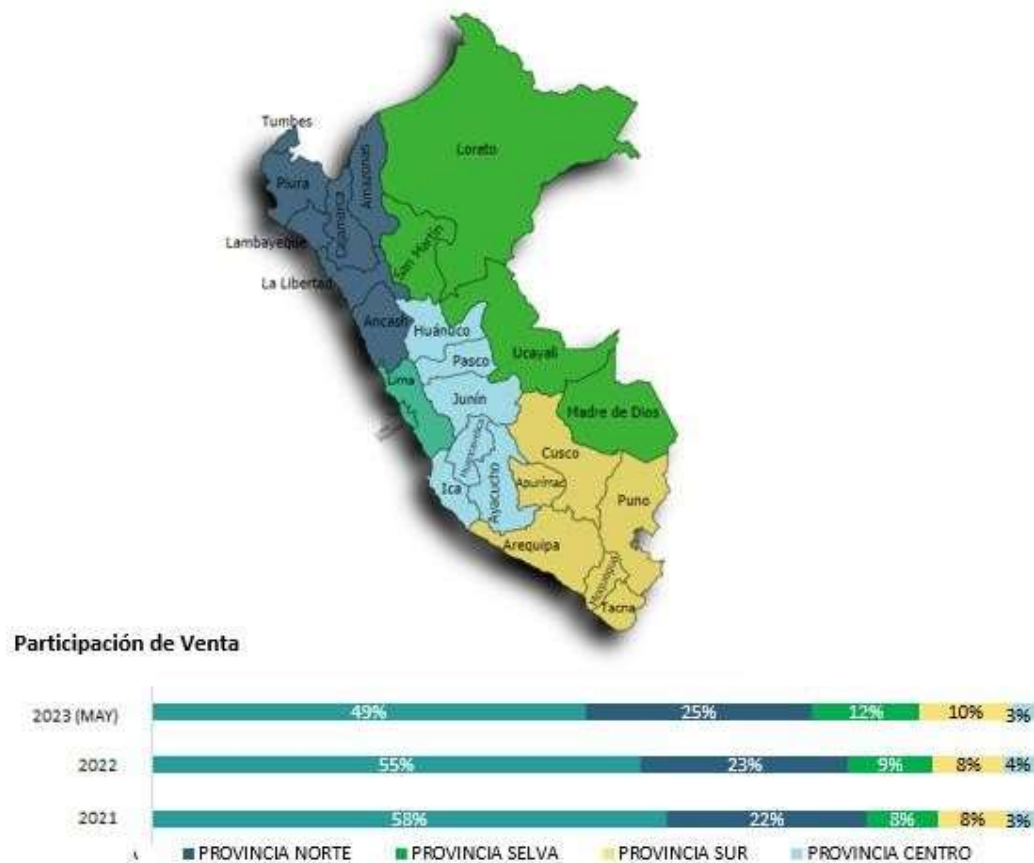


Tabla 5
Ventas en Lima y zonas de provincia

Zona	Ventas sin IGV S/.			Cantidad Clientes			Crec. Venta
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021 vs 2022
LIMA	30,028,888	27,408,847	10,964,116	122	172	110	↓ -9%
PROVINCIA NORTE	11,595,920	11,578,101	5,702,556	99	97	73	↑ 0%
PROVINCIA SELVA	4,153,482	4,703,599	2,725,255	27	27	25	↑ 13%
PROVINCIA SUR	4,059,184	4,066,256	2,313,853	49	50	42	↑ 0%
PROVINCIA CENTRO	1,772,763	1,833,572	667,958	21	24	18	↑ 3%
TOTAL	51,610,236	49,590,375	22,373,737	318	370	268	↓ -4%

Venta en soles 2021 y 2022 año cerrado 2023 de enero a mayo / sin IGV

En la figura 13 y la tabla 5, se presenta la información actual acerca de las ventas de los años 2021, 2022 y el avance del 2023 hasta el mes de mayo. Se considera en el análisis solo a clientes top, protop e ideal de los canales SAC y cuentas de Lima y provincia donde la empresa tiene presencia, indica la participación de cada zona, teniendo la zona de Lima una importante participación de más del 50% en los años anteriores.

Figura 14
Ventas en Lima y provincias por departamento



Participación de Venta



Tabla 6
Ventas en Lima y provincias por departamento

Departamentos	Ventas sin IGV S/.			Cantidad d Clientes			Crec. Venta 2021 vs 2022
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	
LIMA	30,028,888	27,387,309	10,964,116	122	170	110	-9%
LAMBAYEQUE	5,544,676	5,279,789	2,786,700	43	38	28	-5%
LA LIBERTAD	3,429,796	3,408,929	1,763,749	25	23	21	-1%
LORETO	1,903,006	2,169,729	1,337,382	10	9	9	14%
AREQUIPA	1,972,599	1,952,819	1,052,842	21	22	17	-1%
UCAJALI	1,504,555	1,628,284	994,466	5	6	6	8%
PUNO	1,147,588	1,319,226	836,258	14	15	14	15%
PIURA	1,592,426	1,584,156	580,451	13	15	10	-1%
SAN MARTIN	745,921	905,587	393,407	12	12	10	21%
ICA	672,982	803,896	373,150	5	6	6	19%
CAJAMARCA	601,706	708,921	334,673	7	9	7	18%
TACNA	470,283	437,038	217,970	7	6	5	-7%
JUNIN	721,095	709,020	193,652	12	13	9	-2%
CUSCO	325,517	230,498	141,703	4	4	4	-29%
ANCASH	233,988	325,354	115,814	6	8	3	39%
AMAZONAS	79,064	150,603	63,470	3	3	3	90%
TUMBES	114,264	120,349	57,698	2	1	1	5%
MOQUEGUA	115,125	86,940	55,908	1	1	1	-24%
HUANUCO	182,701	205,701	53,278	3	4	2	13%
AYACUCHO	195,985	114,956	47,877	1	1	1	-41%
APURIMAC	28,072	39,736	9,171	2	2	1	42%
CALLAO		21,538			2		0%
TOTAL	51,610,236	49,590,375	22,373,737	318	370	268	-4%

Venta en soles 2021 y 2022 año cerrado 2023 de enero a mayo / sin IGV

Para la elaboración de la figura 14 y tabla 6, se considera solo la venta de clientes top, protop e ideal de los canales de SAC y cuentas, se ha detallado por departamento los resultados para identificar en que departamentos se tiene un decrecimiento o menor facturación y que estrategias se van a desarrollar para impulsar el desarrollo y la venta de estos sectores

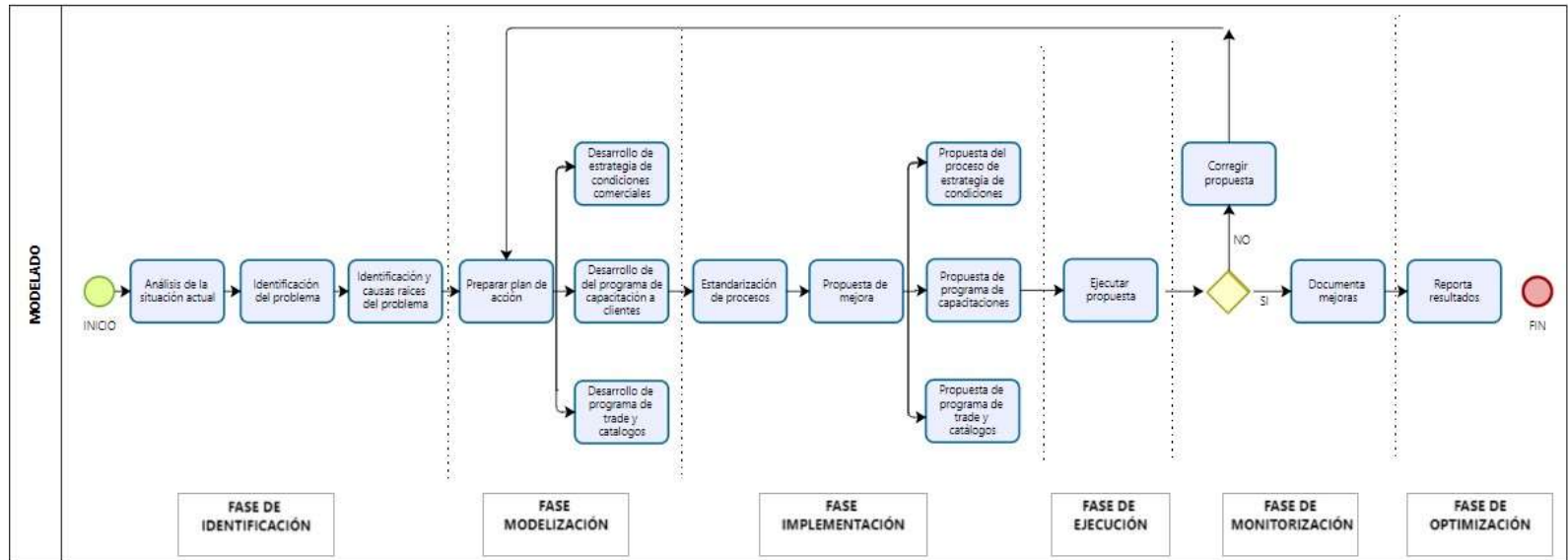
Tabla 7
Principales competidores en Lima y provincias

Departamentos							
PROVINCIA NORTE							
LA LIBERTAD	√√	√	√	√	√√√		√√
LAMBAYAQUE	√√				√√√		√√
PIURA	√√				√√√		√
CAJAMARCA	√√	√					√√
ANCASCH	√						
AMAZONAS	√√						
PROVINCIA SELVA							
LORETO	√√	√					
UCAYALI	√√			√			√
SAN MARTIN	√√	√		√			√
PROVINCIA SUR							
AREQUIPA	√√	√	√	√√√			√
PUNO	√√			√√√	√		
TACNA	√√	√	√	√√			√
CUSCO	√√	√	√	√√√	√√		√
MOQUEGUA	√						
PROVINCIA CENTRO							
ICA	√√	√		√	√√		√
JUNIN	√√	√	√	√√			√
HUANUCO	√	√					
AYACUCHO	√		√	√			√
LIMA	√√						
HUANCAVELICA	√						

En la tabla 6 el ingreso de competidores en las distintas categorías de productos similares a los que la empresa textil comercializa, algunos directamente se encuentran casi en todas las provincias como el caso de la empresa Plavimars, por el contrario Colortex, aún es una empresa en desarrollo en las líneas de productos, que se encuentra muy interesado en ingresar al sector textil, este análisis se hace con el propósito de tener claro el panorama de cómo se encuentra el mercado y qué medidas se van a tomar para darle frente a las empresas competencia del sector.

- **Segunda fase:** Se realiza el modelado del desarrollo de proceso para las condiciones comerciales, basado en BPM, detallando e indicando los pasos que se deben seguir.

Figura 15
Modelado de investigación



En la figura 15 se creó el modelado de la investigación, en el que identificamos como se estaría desarrollando las seis fases del modelo BPM para poder identificar, modelar, implementar, ejecutar y optimizar resultados de acuerdo a las estrategias desarrolladas. Para realizar este cuadro se ha utilizado la herramienta tecnológica de Bizagi, la cual es gratuita por un tiempo determinado, una herramienta que permite tangibilizar el estado actual de la empresa y tener un panorama más completo de acuerdo a las estrategias y programas que se van a realizar.

Plan de acción:

Propuesta de de estrategia de condiciones comerciales de la mano con BPM, el objetivo principal es desarrollar un proceso que permita mejorar el proceso de venta para incrementar la penetración en los clientes actuales e incrementar la cobertura a nivel nacional.

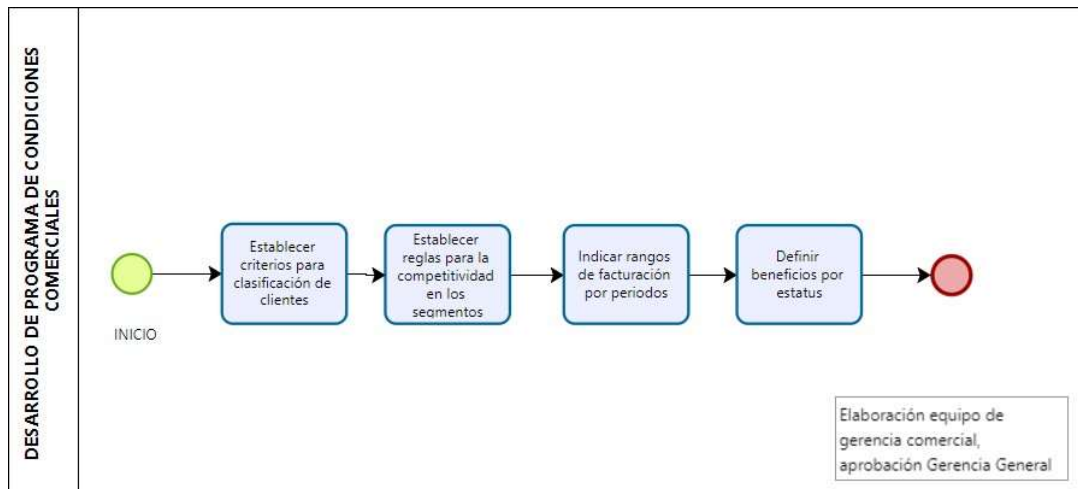
Estrategia de penetración de mercado:

Incrementar la penetración en los distribuidores actuales, para ello desarrollaremos los siguientes drivers:

- ✓ El proyecto de condiciones comerciales permitirá otorgar las condiciones comerciales adecuadas de acuerdo al potencial del cliente.
- ✓ Desarrollo del Trade en los locales del cliente con letreros, jalavistas, marca precios, merchandising y otros.
- ✓ Programa de capacitación de productos y técnicas de venta.
- ✓ Distribución de Catálogos que impulsen el ingreso de nuestros productos al mercado.

Figura 16

Desarrollo de programa de condiciones comerciales



En la figura 16 tenemos el desarrollo del programa de condiciones comerciales, estará a cargo del equipo de gerencia comercial, evaluado y aprobado por la gerencia general, se establecen los criterios, parámetros y valores que permitirán la calificación del estatus de clientes.

Tabla 8
Presupuesto comercial 2023

CENTRO DE COSTO	Partida	CUENTA CONTABLE GASTO	CUENTA CONTABLE CONCEPTO	Actividad Presupuestada	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	2023 Actualizado
SOPORTE DE VENTAS	Marketing y Publicidad	941420	PUBLICIDAD	GASTOS DE PUBLICIDAD				94,382			16,992			77,626			129,000
SOPORTE DE VENTAS	Marketing y Publicidad	941422	CATALOGOS Y MUESTRARIOS	CATALOGOS Y MUESTRARIOS	21,458	26,907	16,568	17,856	11,797	11,797	10,331	6,237	31,458	6,568	3,932	4,610	169,517
SOPORTE DE VENTAS	Marketing y Publicidad	941424	Ferias y eventos	IMPUESTOS Y TRIBUTOS									29,830				29,830
SOPORTE DE VENTAS	Otros Gastos	943216	MERCADOTECNIA	OTROS SERVICIOS VARIOS		93		93		93			93		93		651
SOPORTE DE VENTAS	Otros Gastos	943611	ACTIVOS MENORES (MENORES A 1/4 UIT)	ACTIVOS MENORES		800				800						800	3,200
SOPORTE DE VENTAS	Otros Gastos	943611	ACTIVOS MENORES (MENORES A 1/4 UIT)	LANZAMIENTOS DE PRODUCTOS	10,000	5,000	5,000	5,000	5,000	7,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	3,000	65,000
SOPORTE DE VENTAS	Otros Gastos	943611	ACTIVOS MENORES (MENORES A 1/4 UIT)	ACTIVOS MENORES			19,000		6,876					1,910			38,446
SOPORTE DE VENTAS	Servicios por tercero	941421	SERVICIOS DIVERSOS DE TERCEROS	AROMATIZACION EN TIENDAS													-
SOPORTE DE VENTAS	Servicios por tercero	941421	SERVICIOS DIVERSOS DE TERCEROS (SERV FIJOS)	AROMATIZACION EN TIENDAS	2,246	2,246	2,246	2,246	2,246	2,246	2,246	2,246	2,246	2,246	2,246	2,246	26,952
SOPORTE DE VENTAS	Servicios por tercero	941427	SERVICIOS DIVERSOS DE TERCEROS (SERV FIJOS)	Activaciones en Tienda				550		1,500	700	800	1,100			3,100	7,300
SOPORTE DE VENTAS	Servicios por tercero	941427	SERVICIOS DIVERSOS DE TERCEROS (SERV FIJOS)	ACTIVOS MENORES						550			500			500	3,208
SOPORTE DE VENTAS	Servicios por tercero	941427	SERVICIOS DIVERSOS DE TERCEROS (SERV FIJOS)	CAMPAÑAS PUBLICITARIAS		4,500		8,200	7,800	8,200	7,500		18,200		7,500		61,900
SOPORTE DE VENTAS	Servicios por tercero	941427	SERVICIOS DIVERSOS DE TERCEROS (SERV FIJOS)	Estudio de Layout Tienda				44,198		58,930	39,654						142,782
SOPORTE DE VENTAS	Servicios por tercero	941427	SERVICIOS DIVERSOS DE TERCEROS (SERV FIJOS)	Acondicionamiento de ambiente		2,100			2,100			2,100					6,300
SOPORTE DE VENTAS	Servicios por tercero	941427	SERVICIOS DIVERSOS DE TERCEROS (SERV FIJOS)	LANZAMIENTOS DE PRODUCTOS	14,075	5,881	4,788	8,988	3,125	5,488	10,000	9,300	12,181	2,500	2,500	1,944	80,769
SOPORTE DE VENTAS	Servicios por tercero	941427	SERVICIOS DIVERSOS DE TERCEROS (SERV FIJOS)	CATALOGOS Y MUESTRARIOS		3,857		3,857					2,700			3,857	16,971
SOPORTE DE VENTAS	Suministros	943601	SUMINISTROS	CAMPAÑAS PUBLICITARIAS													-
SOPORTE DE VENTAS	Suministros	943601	SUMINISTROS	LANZAMIENTOS DE PRODUCTOS													-
SOPORTE DE VENTAS	Suministros	943610	SUMINISTROS DE TIENDA Y MARKETING	CAMPAÑAS PUBLICITARIAS													-
SOPORTE DE VENTAS	Suministros	943610	SUMINISTROS DE TIENDA Y MARKETING	GASTOS DE PUBLICIDAD													-
SOPORTE DE VENTAS	Suministros	943610	SUMINISTROS DE TIENDA Y MARKETING	LANZAMIENTOS DE PRODUCTOS													-
SOPORTE DE VENTAS	Suministros	943610	SUMINISTROS DE TIENDA Y MARKETING	Luminarias Tiendas					45,000	45,000	45,000						135,000
SOPORTE DE VENTAS	Suministros	943610	SUMINISTROS DE TIENDA Y MARKETING	SUMINISTROS DE TIENDA Y TRADE MARKETING			400						400			400	1,600

En la tabla 8 tenemos el cuadro de presupuesto anual 2023, para desarrollar la estrategia se evaluó el presupuesto asignado para este año designado a ventas y publicidad.

Tabla 9
Cuadro de gestión integral de condiciones comerciales

Actividad
Gestión integral de condiciones comerciales
Diagnostico actual de las condiciones comerciales
Propuesta de condiciones comerciales
Política de condiciones comerciales
Modelo operativo para las condiciones comerciales
Desarrollo del modulo para gestionar las condiciones comerciales
Adaptación de facturación para descuento por detalle
Mantenimiento de condiciones comerciales
Adaptación de condiciones comerciales herramientas tecnológicas
Desarrollo de condiciones comerciales en notas de pedido escritorio
Desarrollo de condiciones comerciales en nota de pedido móvil
Reportería para el monitoreo de resultados
Difusión de condiciones comerciales

En la tabla 9 de gestión integral de condiciones comerciales, se resalta en negritas las acciones que se desarrollarán e implementaran por el área de gerencia comercial, el resto de puntos no resaltados se irán implementando con el área de TI, una vez que el programa funcione y este apto para los cambios en sistema.

Tabla 10
Estrategia de capacitaciones

Cliente	Región	Departamento	Zona	Toldos y Carpas	Tapicería de Auto	Tapicería de Muebles Interiores/ Exteriores	Piso de corativo, residencial y gras	Piso automatiz	Carteras y bolsos	Horas x Cliente
HUAMANI FERNANDEZ MARIELLA	LIMA	LIMA	AMAUTA		1			1		2
NEGOCIOS Y SERVICIOS FAMILIARES E.I.R.L.	LIMA	LIMA	AMAZONAS						2	2
PAREJA GALLO JESSICA	LIMA	LIMA	AMAZONAS						1	1
APAZA VALENCIA ELIZABETH MARYORI	LIMA	LIMA	CAQUETA	2						2
ORLANDO CURASI	LIMA	LIMA	CAQUETA	1	1					2
TITO GORDILLO	LIMA	LIMA	CAQUETA	1	1	1	1			4
LUCIO LLANOS	LIMA	LIMA	CAQUETA		2	2			2	6
HUAMANI NAHUINC HOCTAVIO ULISES	LIMA	LIMA	CAQUETA						1	1
FREDDY TICONA	LIMA	LIMA	CAQUETA	2	2			2		6
SUXO TU LA EULOGIO	LIMA	LIMA	CAQUETA		1				1	2
PAULOTICONA JAHUIRA	LIMA	LIMA	CAQUETA		1			1		2
CIRILO AYQUIPA	LIMA	LIMA	LIMA ESTE		2		2	2		6
JOSUF TRADING	LIMA	LIMA	LIMA ESTE			2				2
MULTISERVIS HUERTA E.I.R.L.	LIMA	LIMA	LIMA ESTE	1	1		1	1		4
ACEVEDO POLO DE MARTINEZ	LIMA	LIMA	LIMA NORTE		1	1	1			3
PROVETAP S.A.C.	LIMA	LIMA	PARQUE INDUSTRIAL		1	1	1	1		4
REPRESENTACIONES MARTIN S.A.C	LIMA	LIMA	PARQUE INDUSTRIAL	2	2	2	2	2		10
MORCHO SANCHEZ GUILLERMO	PROVINCIA	PIURA	PROVINCIA NORTE	1	1	1	1	1		5
BARTUREN JOYA	PROVINCIA	LAMBAYEQUE	PROVINCIA NORTE	2	2					4
PALMA BERNAL	PROVINCIA	LAMBAYEQUE	PROVINCIA NORTE	2	2					4
CHAMBI RAFAEL	PROVINCIA	LAMBAYEQUE	PROVINCIA NORTE	2	2					4
LLANODINO	PROVINCIA	LAMBAYEQUE	PROVINCIA NORTE	2	2			2		6
TICONA MARIO	PROVINCIA	LAMBAYEQUE	PROVINCIA NORTE	2	2		2	2		8
TICONA GUILIANA	PROVINCIA	LAMBAYEQUE	PROVINCIA NORTE	2	2		2	2		8
JOSE MUÑOZ - COMERCIAL MUÑOZ	PROVINCIA	LA LIBERTAD	PROVINCIA NORTE	2	2	2	2	2		10
PRO-TEX SOC. COM. D E RESP. LTDA.	PROVINCIA	LA LIBERTAD	PROVINCIA NORTE	1	1	1	1			4
PECH OQUEEDA DONALD EDWIN	PROVINCIA	UCAYALI	PROVINCIA ORIENTE	2	2	2				6
LA CASA DEL TAPIZ	PROVINCIA	TACNA	PROVINCIA SUR	1	1	1	1			4
PACHA APAZA LIDIA	PROVINCIA	PUNO	PROVINCIA SUR		1		1	1		3
COMERCIAL LEO E.I.R. LTDA.	PROVINCIA	AREQUIPA	PROVINCIA SUR	2	2	2		2		8
RUDY MANRIQUE	PROVINCIA	AREQUIPA	PROVINCIA SUR	2	2	2		2		8
LUIS VARGAS	PROVINCIA	AREQUIPA	PROVINCIA SUR	2			2			4
RICARDO RODRIGUEZ OSCAR ALONSO	PROVINCIA	ICA	PROVINCIA SUR CHICO	1	1	1	1			4
				35	41	21	21	24	7	149

En la tabla 10, se propone capacitar a 33 clientes, que representan el 57% del proyectado de venta y 10% de clientes del plan de distribución 2023.

Las horas a capacitar son 149 que representan el 92% del plan de capacitación clientes y el 14% de plan general de capacitaciones.

Figura 17
Estrategia de merchandising



Tabla 11
Estrategia de merchandising

Merchandising	Para Clientes Top Pro Top	Para Clientes Otros	Para Clientes Nuevos	Total Cant.	P.U	PPTO
Polo MT	228	256	15	499	13.00	6,487
Gorro MT	228	256	15	499	13.00	6,487
Porta Tijera	152	256	0	408	15.84	6,461
Gel de mano con lanyard	152	256	0	408	5.20	2,122
Bolsa	228	256	15	499	2.65	1,322
Lapicero	228	256	15	499	0.80	399
Cuadernos	76	256	0	332	8.98	2,981
Almanaque	152	512	15	679	3.62	2,458
Taza	76	0	0	76	11.70	889
Reglas de madera	228	0	0	228	16.40	3,739
Cuadernillo	304	256	15	575	6.00	3,450
Cinta metrica	228	256	15	499	1.70	848
Tomatodo	76	256	0	332	7.98	2,649
Total						40,294

Representa el 38% del presupuesto de Publicidad y 4% del presupuesto Comercial.

Se realizó una lista merchandising, tabla 10 y figura 17 de los artículos más comunes comerciales y económicos, este representa el costo de encuentra dentro del presupuesto comercial.

Figura 18
Estrategia de exhibiciones (Trade)



En la figura 18, tenemos letreros de relación, estos serían ubicados en la fachada del cliente, de tal manera que relacione la marca del cliente con la empresa textil.

Tabla 12
Estrategia de exhibiciones (Trade)

Merchandising	Para Clientes Top Pro Top	Para Clientes Otros	Total Cant.	P.U	PPTO
Letreros de relación	25	0	25	350.00	8,750
Letreros de marca	76	0	76	250.00	19,000
Marca precios	760	768	1,528	4.50	6,876
Jalavistas	760	768	1,528	2.50	3,820
Total					38,446

En la tabla 12, se detalla con el presupuesto que se cuenta para el trade en los principales clientes clasificados como top, protop y otros.

Tabla 13
Estrategia de catálogos

Categorías	Estilo	Cant x Categ	Productos			Catalogos			Presupuesto	
			Línea	Nuevos	Total	Línea	Nuevos	Total	Costo	Total
Alfombras, Pisos y Sobrepisos	Classic M	347	2	2	4	694	694	1,388	4.92	6,822
Cuero Sintéticos	Basic	694	10	4	14	6,940	2,776	9,716	2.03	19,761
Cuero Sintéticos	Classic S	347	10	4	14	3,470	1,388	4,858	4.49	21,820
Plásticos, Mallas y Embalaje	Classic S	347	6	3	9	2,082	1,041	3,123	4.49	14,027
Telas	Classic M	347	5	4	9	1,735	1,388	3,123	4.92	15,350
Telas Plásticas	Basic	694	5	3	8	3,470	2,082	5,552	2.03	11,292
Telas Plásticas	Classic S	347	5	3	8	1,735	1,041	2,776	4.49	12,468
Total		3,123	43	23	66	20,126	10,410	30,536		101,542

Desarrollo de catálogos de las principales categorías de productos, se encuentra considerado dentro del presupuesto comercial.

Figura 19
Beneficio de búsqueda de revendedores – página web



En la figura 19 se representa la búsqueda de revendedores en web – redes sociales. Está dirigido a los clientes que cumplan los siguientes filtros:

- Segmento revendedor.
- Provincias menos Lima – Callao.
- Clúster top - protop de compra por categoría.

Esto con la finalidad de diferenciar el beneficio entre clústeres que impulse el crecimiento del cliente.

Este beneficio se va incluir dentro de las políticas de condiciones comerciales, pero se coordinará su desarrollo con el área de marketing para su ejecución inmediata.

Diseño búsqueda de revendedores en página web:

Se habilitará dos filtros de búsqueda:

- Por categoría:

Identificación por categorías que comercializan los revendedores

- Por ubicación:

Departamento / Distrito

Ubicación (geolocalización) y datos del distribuidor (nombre comercial y teléfono)

Publicidad búsqueda de revendedores en redes sociales:

Se realizará una campaña digital de lanzamiento para comunicar que ahora estamos más cerca de cliente y que pueden encontrar nuestros productos en nuestros principales revendedores.

Presupuesto: \$ 1,800.00

Tiempo de Ejecución: 20 días hábiles

- **Tercera fase:** Propuesta de implementación del programa condiciones comerciales desarrollado para los segmentos por cliente, cartilla de datos a considerar

Estatus del Cliente:

Tabla 14

Clasificación de los estatus

Segmento 2	Criterio de estatus	Estatus vigente
Revendedor	Metales	<ul style="list-style-type: none"> • Platino 1, 2, 3 • Oro 1, 2, 3 • Plata 1, 2, 3
Transformadores (intensivo, no intensivo) e implementadores	Piedra preciosa	<ul style="list-style-type: none"> • Diamante 1, 2, 3 • Esmeralda 1, 2 • Rubí 1, 2

En la tabla 14 se tiene a los estatutos que se clasifican según los criterios metales, piedra preciosa.

1. Las reglas aprobadas para el estatus según segmentación 2 son:

Tabla 15

Reglas para la competitividad en segmento revendedores y/o conglomerados

ESTATUS	Segmento	Clúster CRM	Conglomerado	Nivel de Competitividad	Rango de Facturación		%DTO	%Descuento Espuma
					Monto Mín.	Monto Máx.		
 PLATINO 1	Revendedor	Top y Pro Top	Sí	Alta	S/ 2,000,000	a Más	8.0%	3.0%
 PLATINO 2	Revendedor	Top y Pro Top	Sí	Alta	S/ 550,000	S/ 1,999,999	7.0%	3.0%
 PLATINO 3	Revendedor	Top y Pro Top	No/Sí	Baja - Alta	S/ 400,000	a Más	6.0%	3.0%
 ORO 1	Revendedor	Top y Pro Top	Sí	Alta	S/ 200,000	S/ 399,999	6.0%	3.0%
 ORO 2	Revendedor	Top, Pro Top e Ideal	Sí	Alta	S/ 100,000	S/ 199,999	5.5%	3.0%
 ORO 3	Revendedor	Top y Pro Top	No	Baja	S/ 200,000	S/ 399,999	5.0%	3.0%
 PLATA 1	Revendedor	Top, Pro Top e Ideal	No	Baja	S/ 100,000	S/ 199,999	4.5%	3.0%
 PLATA 2	Revendedor	Top, Pro Top e Ideal	Sí	Alta	S/ 35,000	S/ 99,999	5.0%	3.0%
 PLATA 3	Revendedor	Top, Pro Top e Ideal	No	Baja	S/ 35,000	S/ 99,999	4.0%	3.0%

En la tabla 15 tenemos los requisitos para la clasificación de cada estatus, lo cual depende de que el cliente revendedor y/o conglomerado, cumpla con el mínimo de cada categoría para que se le asigne un estatus.

Tabla 16

Reglas de asignación de estatus para el segmento implementador y transformador

ESTATUS	Segmento	Clúster CRM	Nivel de Competitividad	Rango de Facturación		%DTO	%Descuento Espuma
				Monto Mín.	Monto Máx.		
 DIAMANTE 1	Transformador e Implementador	Top y Pro Top	Alta	S/ 1,500,000	a Más	7.0%	3.0%
 DIAMANTE 2	Transformador e Implementador	Top y Pro Top	Baja - Alta	S/ 1,000,000	a Más	6.0%	3.0%
 DIAMANTE 3	Transformador e Implementador	Top y Pro Top	Baja - Alta	S/ 500,000	S/ 999,999	5.0%	3.0%
 ESMERALDA 1	Transformador e Implementador	Top y Pro Top	Baja - Alta	S/ 300,000	S/ 499,999	4.5%	3.0%
 ESMERALDA 2	Transformador e Implementador	Top y Pro Top	Baja - Alta	S/ 200,000	S/ 399,999	4.0%	2.5%
 RUBI 1	Transformador e Implementador	Top y Pro Top	Baja - Alta	S/ 100,000	S/ 199,999	3.5%	2.0%
 RUBI 2	Transformador e Implementador	Top, Pro Top e Ideal	Baja - Alta	S/ 35,000	S/ 99,999	3.0%	1.5%

En la tabla 16 tenemos los requisitos para la clasificación de cada estatus, lo cual depende de que los clientes implementador y transformador, cumpla con el mínimo de cada categoría para que se le asigne un estatus.

2. Variables para el cálculo del estatus:

2.1. Segmento 2: La segmentación es establecida según la modalidad de venta y uso de los productos o insumos. Se considerará al segmento 2 como el criterio a considerar al momento de calificar el estatus del cliente.

Tabla 17

Las variables para el cálculo del estatus

Segmento 2	Criterio de calificación
Revendedor	Conglomerado y/o zona geográfica
Transformadores (intensivo, no intensivo) e implementadores	Negocio del Cliente

2.2. Clúster CRM: Los clústeres habilitados para esta primera etapa son: top, protop e ideal y son evaluados en base a los criterios definidos por el equipo de la gerencia comercial en base a las compras históricas y frecuencia promedio mensual de compra del cliente.

2.3. Nivel de competitividad: Los clústeres para esta primera etapa son: top, protop e ideal y son evaluados en base a los criterios definidos por el equipo de la gerencia comercial en base a las compras históricas y frecuencia promedio mensual de compra del Cliente.

Tabla 18

Reglas para la competitividad en segmento revendedores y/o conglomerados

ZONA GEOGRAFICA	DEPARTAMENTO	COMPETENCIA	ZONA GEOGRAFICA	DEPARTAMENTO	COMPETENCIA
Provincia Centro	Ica	ALTA	Provincia Centro	Ayacucho	BAJA
Provincia Centro	Junin	ALTA	Provincia Centro	Huancavelica	BAJA
Provincia Norte	La Libertad	ALTA	Provincia Centro	Huanuco	BAJA
Provincia Norte	Lambayeque	ALTA	Provincia Centro	Pasco	BAJA
Provincia Norte	Piura	ALTA	Provincia Norte	Amazonas	BAJA
Provincia Norte	Tumbes	ALTA	Provincia Norte	Ancash	BAJA
Provincia Selva	Loreto	ALTA	Provincia Norte	Cajamarca	BAJA
Provincia Selva	San Martin	ALTA	Provincia Selva	Madre de Dios	BAJA
Provincia Selva	Ucayali	ALTA	Provincia Sur	Moquegua	BAJA
Provincia Sur	Arequipa	ALTA	Provincia Sur	Tacna	BAJA
Provincia Sur	Puno	ALTA	Provincia Sur	Apurimac	BAJA

En la tabla 18, se detallan las reglas para el segmento de revendedores y/o conglomerados, que el tipo de competencia que tienen estos clientes depende de su ubicación geográfica.

Tabla 19

Reglas para la competitividad en segmento transformadores e implementadores

SEGMENTACION_1	SEGMENTACION_2	SEGMENTACION_3	NEGOCIO	COMPETITIVIDAD
PARA NEGOCIO	TRANSFORMADOR INTENSIVO	COLCHONES Y COLCHONETAS	COLCHONES Y COLCHONETAS	ALTA
PARA NEGOCIO	TRANSFORMADOR INTENSIVO	CALZADO	CONFECCION INDUSTRIAL	ALTA
PARA NEGOCIO	TRANSFORMADOR INTENSIVO	CONFECCION INDUSTRIAL	CONFECCION INDUSTRIAL	ALTA
PARA NEGOCIO	TRANSFORMADOR INTENSIVO	FABRICANTE DE CALZADO	CONFECCION INDUSTRIAL	ALTA
PARA NEGOCIO	TRANSFORMADOR INTENSIVO	IMPLEMENTOS DEPORTIVOS	CONFECCION INDUSTRIAL	ALTA
PARA NEGOCIO	TRANSFORMADOR INTENSIVO	ROPA INDUSTRIAL	CONFECCION INDUSTRIAL	ALTA
PARA NEGOCIO	TRANSFORMADOR INTENSIVO	SALUD	CONFECCION INDUSTRIAL	ALTA
PARA NEGOCIO	TRANSFORMADOR INTENSIVO	SALUD Y CONFORT	CONFECCION INDUSTRIAL	ALTA
PARA NEGOCIO	TRANSFORMADOR INTENSIVO	CONFECCION TEXTIL	CONFECCION INDUSTRIAL	ALTA
PARA NEGOCIO	TRANSFORMADOR INTENSIVO	ART PARA EL HOGAR	HOGAR & DECORACIÓN	ALTA
PARA NEGOCIO	TRANSFORMADOR INTENSIVO	COSMETOLOGIA	HOGAR & DECORACIÓN	ALTA
PARA NEGOCIO	TRANSFORMADOR INTENSIVO	FAB DE ART PARA MASCOTA	HOGAR & DECORACIÓN	ALTA
PARA NEGOCIO	TRANSFORMADOR INTENSIVO	FAB DE COLCHAS	HOGAR & DECORACIÓN	ALTA
PARA NEGOCIO	TRANSFORMADOR INTENSIVO	JUEGOS INFANTILES	JUEGOS INFANTILES	ALTA
PARA NEGOCIO	TRANSFORMADOR INTENSIVO	ART PARA BEBES	MERCHANDISING Y CARTERAS	ALTA
PARA NEGOCIO	TRANSFORMADOR INTENSIVO	CARTERAS	MERCHANDISING Y CARTERAS	ALTA
PARA NEGOCIO	TRANSFORMADOR INTENSIVO	CONFECCION DE BOLSOS	MERCHANDISING Y CARTERAS	ALTA
PARA NEGOCIO	TRANSFORMADOR INTENSIVO	MERCHANDISING	MERCHANDISING Y CARTERAS	ALTA
PARA NEGOCIO	TRANSFORMADOR INTENSIVO	MOCHILAS Y MALETAS	MERCHANDISING Y CARTERAS	ALTA
PARA NEGOCIO	TRANSFORMADOR INTENSIVO	MOTO/CAR	MOTO/CAR Y AUTOS	ALTA
PARA NEGOCIO	TRANSFORMADOR INTENSIVO	TAPICERIA AUTOMOTRIZ	MOTO/CAR Y AUTOS	ALTA
PARA NEGOCIO	TRANSFORMADOR INTENSIVO	FABRICANTE DE MUEBLES	MUEBLES Y CABECERAS	ALTA
PARA NEGOCIO	TRANSFORMADOR INTENSIVO	TAPICERIA DE MUEBLES	MUEBLES Y CABECERAS	ALTA
PARA NEGOCIO	TRANSFORMADOR NO INTENSIVO	FAB DE ENVASES DE ACERO	HOGAR & DECORACIÓN	ALTA
PARA NEGOCIO	TRANSFORMADOR NO INTENSIVO	REDES Y MALLAS	TOLDOS Y CARPAS	ALTA
PARA NEGOCIO	TRANSFORMADOR NO INTENSIVO	TOLDOS Y CARPAS	TOLDOS Y CARPAS	ALTA
PARA NEGOCIO	IMPLEMENTADOR	CONSTRUCCION	CONSTRUCCION	BAJA
PARA NEGOCIO	IMPLEMENTADOR	DISEÑADOR / DECORADOR	DISEÑADOR / DECORADOR	BAJA
PARA NEGOCIO	IMPLEMENTADOR	DISEÑADOR / DECORADOR	DISEÑADOR/DECORADOR	BAJA
PARA NEGOCIO	IMPLEMENTADOR	ALFOMBRAS	HOGAR & DECORACIÓN	BAJA
PARA NEGOCIO	IMPLEMENTADOR	ART DE LIMPIEZA	HOGAR & DECORACIÓN	BAJA
PARA NEGOCIO	IMPLEMENTADOR	CORTINAS	HOGAR & DECORACIÓN	BAJA
PARA NEGOCIO	IMPLEMENTADOR	DECORACION	HOGAR & DECORACIÓN	BAJA
PARA NEGOCIO	IMPLEMENTADOR	HORECA	HOGAR & DECORACIÓN	BAJA
PARA NEGOCIO	IMPLEMENTADOR	MINERIA	MINERIA	BAJA
PARA NEGOCIO	IMPLEMENTADOR	IMPLEMENTADOR AUTOMOTRIZ	MOTO/CAR Y AUTOS	BAJA
PARA NEGOCIO	IMPLEMENTADOR	PISOS	MOTO/CAR Y AUTOS	BAJA
PARA NEGOCIO	TRANSFORMADOR INTENSIVO	INFRAESTRUCTURA	CONSTRUCCION	BAJA
PARA NEGOCIO	TRANSFORMADOR INTENSIVO	EMPAQUE	EMPAQUE	BAJA

En la tabla 19, se detallan las reglas para el segmento de transformadores e implementadores, que el tipo de competencia que tienen estos clientes depende de su ubicación geográfica.

2.4. Rango de facturación: definidos para el periodo trimestral, semestral y anual en base a las estimaciones de ventas:

Tabla 20
Cumplimiento de venta semestral

%Cump.	55.0%		45.0%		Acumulado	
	1er Sem.	2do Sem.	1er Sem.	2do Sem.	55.0%	100.0%
Platino 1	S/ 1,100,000	S/ 900,000	S/ 1,100,000	S/ 2,000,000		
Platino 2	S/ 302,500	S/ 247,500	S/ 302,500	S/ 550,000		
Platino 3	S/ 220,000	S/ 180,000	S/ 220,000	S/ 400,000		
Oro 1	S/ 110,000	S/ 90,000	S/ 110,000	S/ 200,000		
Oro 2	S/ 55,000	S/ 45,000	S/ 55,000	S/ 100,000		
Oro 3	S/ 110,000	S/ 90,000	S/ 110,000	S/ 200,000		
Plata 1	S/ 55,000	S/ 45,000	S/ 55,000	S/ 100,000		
Plata 2	S/ 19,250	S/ 15,750	S/ 19,250	S/ 35,000		
Plata 3	S/ 19,250	S/ 15,750	S/ 19,250	S/ 35,000		
Diamante 1	S/ 825,000	S/ 675,000	S/ 825,000	S/ 1,500,000		
Diamante 2	S/ 550,000	S/ 450,000	S/ 550,000	S/ 1,000,000		
Diamante 3	S/ 275,000	S/ 225,000	S/ 275,000	S/ 500,000		
Esmeralda 1	S/ 165,000	S/ 135,000	S/ 165,000	S/ 300,000		
Esmeralda 2	S/ 110,000	S/ 90,000	S/ 110,000	S/ 200,000		
Rubi 1	S/ 55,000	S/ 45,000	S/ 55,000	S/ 100,000		
Rubi 2	S/ 19,250	S/ 15,750	S/ 19,250	S/ 35,000		

En la tabla 20, se indica el monto mínimo de facturación que debe lograr el cliente semestralmente y como se hace el cálculo anual del acumulado.

Tabla 21
Cumplimiento de venta trimestral

%Cump.	30.0%		25.0%		25.0%		20.0%		Acumulado			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	30.0%	55.0%	80.0%	100.0%
Platino 1	S/ 600,000	S/ 500,000	S/ 500,000	S/ 400,000	S/ 600,000	1,100,000	1,600,000	2,000,000				
Platino 2	S/ 165,000	S/ 137,500	S/ 137,500	S/ 110,000	S/ 165,000	302,500	440,000	550,000				
Platino 3	S/ 120,000	S/ 100,000	S/ 100,000	S/ 80,000	S/ 120,000	220,000	320,000	400,000				
Oro 1	S/ 60,000	S/ 50,000	S/ 50,000	S/ 40,000	S/ 60,000	110,000	160,000	200,000				
Oro 2	S/ 30,000	S/ 25,000	S/ 25,000	S/ 20,000	S/ 30,000	55,000	80,000	100,000				
Oro 3	S/ 60,000	S/ 50,000	S/ 50,000	S/ 40,000	S/ 60,000	110,000	160,000	200,000				
Plata 1	S/ 30,000	S/ 25,000	S/ 25,000	S/ 20,000	S/ 30,000	55,000	80,000	100,000				
Plata 2	S/ 10,500	S/ 8,750	S/ 8,750	S/ 7,000	S/ 10,500	19,250	28,000	35,000				
Plata 3	S/ 10,500	S/ 8,750	S/ 8,750	S/ 7,000	S/ 10,500	19,250	28,000	35,000				
Diamante 1	S/ 450,000	S/ 375,000	S/ 375,000	S/ 300,000	S/ 450,000	825,000	1,200,000	1,500,000				
Diamante 2	S/ 300,000	S/ 250,000	S/ 250,000	S/ 200,000	S/ 300,000	550,000	800,000	1,000,000				
Diamante 3	S/ 150,000	S/ 125,000	S/ 125,000	S/ 100,000	S/ 150,000	275,000	400,000	500,000				
Esmeralda 1	S/ 90,000	S/ 75,000	S/ 75,000	S/ 60,000	S/ 90,000	165,000	240,000	300,000				
Esmeralda 2	S/ 60,000	S/ 50,000	S/ 50,000	S/ 40,000	S/ 60,000	110,000	160,000	200,000				
Rubi 1	S/ 30,000	S/ 25,000	S/ 25,000	S/ 20,000	S/ 30,000	55,000	80,000	100,000				
Rubi 2	S/ 10,500	S/ 8,750	S/ 8,750	S/ 7,000	S/ 10,500	19,250	28,000	35,000				

En la tabla 21, se indica el monto mínimo de facturación que debe lograr el cliente trimestralmente y como se hace el cálculo anual del acumulado.

3. Beneficios por estatus:

Beneficios según segmento

Los beneficios para el estatus son aprobados por la gerencia general de manera anual.

Tabla 22

Beneficios para el segmento revendedor

ESTATUS	Línea de Crédito	Embalaje	TRANSPORTE				Catalogo	Parking	Merch	Web
			Monto Mín.	Beneficio	Monto Mín.	Beneficio				
 PLATINO 1	Impulsar	Gratis	S/250.00	Gratis Lima Urbana y Callao	S/1,000	Gratis Lima Periférica	Gratis	Gratis	Gratis	Sí
 PLATINO 2	Impulsar	Gratis	S/250.00	Gratis Lima Urbana y Callao	S/1,000	Gratis Lima Periférica	Gratis	Gratis	Gratis	Sí
 PLATINO 3	Impulsar	Gratis	S/250.00	Gratis Lima Urbana y Callao	S/1,000	Gratis Lima Periférica	Gratis	Gratis	Gratis	Sí
 ORO 1	Impulsar	Gratis	S/250.00	Gratis Lima Urbana y Callao	S/1,000	Gratis Lima Periférica	Gratis	Gratis	Gratis	Sí
 ORO 2	Impulsar	Gratis	S/250.00	Gratis Lima Urbana y Callao	S/1,000	Gratis Lima Periférica	Gratis	Gratis	Gratis	Sí
 ORO 3	Impulsar	Gratis	S/250.00	Gratis Lima Urbana y Callao	S/1,000	Gratis Lima Periférica	Gratis	Gratis	Gratis	Sí
 PLATA 1	Impulsar	Gratis	S/250.00	Gratis Lima Urbana y Callao	S/1,000	Gratis Lima Periférica	Gratis	Gratis	Gratis	Sí
 PLATA 2	Opcional	50% DTO	S/250.00	Gratis Lima Urbana y Callao	S/1,000	Gratis Lima Periférica	Gratis	Gratis	Gratis	Sí
 PLATA 3	Opcional	50% DTO	S/250.00	Gratis Lima Urbana y Callao	S/1,000	Gratis Lima Periférica	Gratis	Gratis	Gratis	Sí

Tabla 23

Beneficios para el segmento implementador y transformador

ESTATUS	Línea de Crédito	Embalaje	TRANSPORTE				Catalogo	Parking	Merch
			Monto Mín.	Beneficio	Monto Mín.	Beneficio			
 DIAMANTE 1	Impulsar	Gratis	S/250.00	Gratis Lima Urbana y Callao	S/1,000	Gratis Lima Periférica	Gratis	Gratis	Gratis
 DIAMANTE 2	Impulsar	Gratis	S/250.00	Gratis Lima Urbana y Callao	S/1,000	Gratis Lima Periférica	Gratis	Gratis	Gratis
 DIAMANTE 3	Impulsar	Gratis	S/250.00	Gratis Lima Urbana y Callao	S/1,000	Gratis Lima Periférica	Gratis	Gratis	Gratis
 ESMERALDA 1	Impulsar	Gratis	S/250.00	Gratis Lima Urbana y Callao	S/1,000	Gratis Lima Periférica	Gratis	Gratis	Gratis
 ESMERALDA 2	Impulsar	Gratis	S/250.00	Gratis Lima Urbana y Callao	S/1,000	Gratis Lima Periférica	Gratis	Gratis	Gratis
 RUBI 1	Impulsar	Gratis	S/250.00	Gratis Lima Urbana y Callao	S/1,000	Gratis Lima Periférica	Gratis	Gratis	Gratis
 RUBI 2	Opcional	50% DTO	S/250.00	Gratis Lima Urbana y Callao	S/1,000	Gratis Lima Periférica	Gratis	Gratis	Gratis

Tabla 24*Propósito del área de créditos para los segmentos*

ESTATUS	SEGMENTO	LINEA DE CREDITO
PLATINO 1	REVENDEDOR	IMPULSAR
PLATINO 2	REVENDEDOR	IMPULSAR
PLATINO 3	REVENDEDOR	IMPULSAR
ORO 1	REVENDEDOR	IMPULSAR
ORO 2	REVENDEDOR	IMPULSAR
ORO 3	REVENDEDOR	IMPULSAR
PLATA 1	REVENDEDOR	IMPULSAR
PLATA 2	REVENDEDOR	OPCIONAL
PLATA 3	REVENDEDOR	OPCIONAL

ESTATUS	SEGMENTO	LINEA DE CREDITO
DIAMANTE 1	TRANSFORMADOR E IMPLEMENTADOR	IMPULSAR
DIAMANTE 2	TRANSFORMADOR E IMPLEMENTADOR	IMPULSAR
DIAMANTE 3	TRANSFORMADOR E IMPLEMENTADOR	IMPULSAR
ESMERALDA 1	TRANSFORMADOR E IMPLEMENTADOR	IMPULSAR
ESMERALDA 2	TRANSFORMADOR E IMPLEMENTADOR	IMPULSAR

Se detalla la acción a realizar por el área de créditos con cada segmento de acuerdo al estatus de cliente.

Tabla 25*Beneficios de transporte*

TRANSPORTE						
ESTATUS	SEGMENTO	MONTO MIN.	BENEFICIO	MONTO MIN.	BENEFICIO	
PLATINO 1	REVENDEDOR	S/ 250.00	GRATIS LIMA URBANA Y CALLAO	S/ 1,000.00	GRATIS LIMA PERIFERICA	
PLATINO 2	REVENDEDOR	S/ 250.00	GRATIS LIMA URBANA Y CALLAO	S/ 1,000.00	GRATIS LIMA PERIFERICA	
PLATINO 3	REVENDEDOR	S/ 250.00	GRATIS LIMA URBANA Y CALLAO	S/ 1,000.00	GRATIS LIMA PERIFERICA	
ORO 1	REVENDEDOR	S/ 250.00	GRATIS LIMA URBANA Y CALLAO	S/ 1,000.00	GRATIS LIMA PERIFERICA	
ORO 2	REVENDEDOR	S/ 250.00	GRATIS LIMA URBANA Y CALLAO	S/ 1,000.00	GRATIS LIMA PERIFERICA	
ORO 3	REVENDEDOR	S/ 250.00	GRATIS LIMA URBANA Y CALLAO	S/ 1,000.00	GRATIS LIMA PERIFERICA	
PLATA 1	REVENDEDOR	S/ 250.00	GRATIS LIMA URBANA Y CALLAO	S/ 1,000.00	GRATIS LIMA PERIFERICA	
PLATA 2	REVENDEDOR	S/ 250.00	GRATIS LIMA URBANA Y CALLAO	S/ 1,000.00	GRATIS LIMA PERIFERICA	
PLATA 3	REVENDEDOR	S/ 250.00	GRATIS LIMA URBANA Y CALLAO	S/ 1,000.00	GRATIS LIMA PERIFERICA	

TRANSPORTE					
ESTATUS	SEGMENTO	MONTO MIN.	BENEFICIO	MONTO MIN.	BENEFICIO
DIAMANTE 1	TRANSFORMADOR E IMPLEMENTADOR	S/ 250.00	GRATIS LIMA URBANA Y CALLAO	S/ 1,000.00	GRATIS LIMA PERIFERICA
DIAMANTE 2	TRANSFORMADOR E IMPLEMENTADOR	S/ 250.00	GRATIS LIMA URBANA Y CALLAO	S/ 1,000.00	GRATIS LIMA PERIFERICA
DIAMANTE 3	TRANSFORMADOR E IMPLEMENTADOR	S/ 250.00	GRATIS LIMA URBANA Y CALLAO	S/ 1,000.00	GRATIS LIMA PERIFERICA
ESMERALDA 1	TRANSFORMADOR E IMPLEMENTADOR	S/ 250.00	GRATIS LIMA URBANA Y CALLAO	S/ 1,000.00	GRATIS LIMA PERIFERICA
ESMERALDA 2	TRANSFORMADOR E IMPLEMENTADOR	S/ 250.00	GRATIS LIMA URBANA Y CALLAO	S/ 1,000.00	GRATIS LIMA PERIFERICA
RUBI 1	TRANSFORMADOR E IMPLEMENTADOR	S/ 250.00	GRATIS LIMA URBANA Y CALLAO	S/ 1,000.00	GRATIS LIMA PERIFERICA
RUBI 2	TRANSFORMADOR E IMPLEMENTADOR	S/ 250.00	GRATIS LIMA URBANA Y CALLAO	S/ 1,000.00	GRATIS LIMA PERIFERICA

Aplicable para la provincia de Lima y condicionado a un mínimo de compra

Tabla 26

Embalaje aplicable para provincia y condicionado a un mínimo de compra

ESTATUS	SEGMENTO	EMBALAJE		
		MONTO MIN.	BENEFICIO	UBICACIÓN
PLATINO 1	REVENDEDOR	S/ 250.00	GRATIS	PROVINCIA
PLATINO 2	REVENDEDOR	S/ 250.00	GRATIS	PROVINCIA
PLATINO 3	REVENDEDOR	S/ 250.00	GRATIS	PROVINCIA
ORO 1	REVENDEDOR	S/ 250.00	GRATIS	PROVINCIA
ORO 2	REVENDEDOR	S/ 250.00	GRATIS	PROVINCIA
ORO 3	REVENDEDOR	S/ 250.00	GRATIS	PROVINCIA
PLATA 1	REVENDEDOR	S/ 250.00	GRATIS	PROVINCIA
PLATA 2	REVENDEDOR	S/ 250.00	50% DTO	PROVINCIA

ESTATUS	SEGMENTO	EMBALAJE			
		MONTO MIN.	BENEFICIO	UBICACIÓN	
DIAMANTE 1	TRANSFORMADOR E IMPLEMENTADOR	S/ 250.00	GRATIS	PROVINCIA	
DIAMANTE 2	TRANSFORMADOR E IMPLEMENTADOR	S/ 250.00	GRATIS	PROVINCIA	
DIAMANTE 3	TRANSFORMADOR E IMPLEMENTADOR	S/ 250.00	GRATIS	PROVINCIA	
ESMERALDA 1	TRANSFORMADOR E IMPLEMENTADOR	S/ 250.00	GRATIS	PROVINCIA	
ESMERALDA 2	TRANSFORMADOR E IMPLEMENTADOR	S/ 250.00	GRATIS	PROVINCIA	
RUBI 1	TRANSFORMADOR E IMPLEMENTADOR	S/ 250.00	GRATIS	PROVINCIA	
RUBI 2	TRANSFORMADOR E IMPLEMENTADOR	S/ 250.00	50% DTO	PROVINCIA	

Se detalla el beneficio de embalaje a la mercadería del cliente de acuerdo a los requerimientos mínimos de facturación impuesto de acuerdo al estatus del cliente.

Tabla 27

Catálogo, aplicable para Lima y provincia, condicionado a un mínimo de compra

ESTATUS	SEGMENTO	CATALOGO	
		MONTO MIN.	BENEFICIO
PLATINO 1	REVENDEDOR	S/ 1,000.00	5 CATALOGOS MES
PLATINO 2	REVENDEDOR	S/ 1,000.00	5 CATALOGOS MES
PLATINO 3	REVENDEDOR	S/ 1,000.00	5 CATALOGOS MES
ORO 1	REVENDEDOR	S/ 1,000.00	3 CATALOGOS MES
ORO 2	REVENDEDOR	S/ 1,000.00	3 CATALOGOS MES
ORO 3	REVENDEDOR	S/ 1,000.00	3 CATALOGOS MES
PLATA 1	REVENDEDOR	S/ 1,000.00	2 CATALOGOS MES
PLATA 2	REVENDEDOR	S/ 1,000.00	2 CATALOGOS MES
PLATA 3	REVENDEDOR	S/ 1,000.00	2 CATALOGOS MES

ESTATUS	SEGMENTO	CATALOGO	
		MONTO MIN.	BENEFICIO
DIAMANTE 1	TRANSFORMADOR E IMPLEMENTADOR	S/ 1,000.00	5 CATALOGOS TRIMESTRE
DIAMANTE 2	TRANSFORMADOR E IMPLEMENTADOR	S/ 1,000.00	5 CATALOGOS TRIMESTRE
DIAMANTE 3	TRANSFORMADOR E IMPLEMENTADOR	S/ 1,000.00	5 CATALOGOS TRIMESTRE
ESMERALDA 1	TRANSFORMADOR E IMPLEMENTADOR	S/ 1,000.00	3 CATALOGOS TRIMESTRE
ESMERALDA 2	TRANSFORMADOR E IMPLEMENTADOR	S/ 1,000.00	3 CATALOGOS TRIMESTRE
RUBI 1	TRANSFORMADOR E IMPLEMENTADOR	S/ 1,000.00	2 CATALOGOS TRIMESTRE
RUBI 2	TRANSFORMADOR E IMPLEMENTADOR	S/ 1,000.00	2 CATALOGOS TRIMESTRE

Se detalla el beneficio de entrega de catálogos a los clientes de acuerdo a los requerimientos mínimos de facturación impuesto de acuerdo al estatus del cliente.

Tabla 28

Merchandising, aplicable para Lima y provincia

Entrega de merchandising condicionado a un mínimo de compra

ESTATUS	SEGMENTO	PACK MERCH	ESTATUS	SEGMENTO	PACK MERCH
PLATINO 1	REVENDEDOR	PREMIUM	DIAMANTE 1	TRANSFORMADOR E IMPLEMENTADOR	PREMIUM
PLATINO 2	REVENDEDOR	PREMIUM	DIAMANTE 2	TRANSFORMADOR E IMPLEMENTADOR	PREMIUM
PLATINO 3	REVENDEDOR	PREMIUM	DIAMANTE 3	TRANSFORMADOR E IMPLEMENTADOR	PREMIUM
ORO 1	REVENDEDOR	CLASIC	ESMERALDA 1	TRANSFORMADOR E IMPLEMENTADOR	CLASIC
ORO 2	REVENDEDOR	CLASIC	ESMERALDA 2	TRANSFORMADOR E IMPLEMENTADOR	CLASIC
ORO 3	REVENDEDOR	CLASIC	RUBI 1	TRANSFORMADOR E IMPLEMENTADOR	BASIC
PLATA 1	REVENDEDOR	BASIC	RUBI 2	TRANSFORMADOR E IMPLEMENTADOR	BASIC
PLATA 2	REVENDEDOR	BASIC			
PLATA 3	REVENDEDOR	BASIC			

Figura 20

Composición de merchandising por categoría

PREMIUM						CLASIC						BASIC		
Producto	Imagen Ref	Cantidad	Producto	Imagen Ref	Cantidad	Producto	Imagen Ref	Cantidad	Producto	Imagen Ref	Cantidad	Producto	Imagen Ref	Cantidad
Polo MT		2	Canguros		2	Polo MT		1	Canguros		1	Polo MT		1
Gorro MT (Gruoso)		2	Pop Socket		2	Gorro MT (Gruoso)		1	Cuadernos		1	Gorro MT (Gruoso)		1
Dispensador de Alcohol con lanyard		2	Mascarilla Fashion		1	Dispensador de Alcohol con lanyard		1	Calendario Esc		1	Lapicero		2
Lapicero		2	Cuadernos		2	Lapicero		2	Caja		1	Block de notas		2
Taza		1	Calendario Esc		2	Tomatodo		1	Caja		1	Caja		1
Tomatodo		2	Caja		1	Parabrisas		1						
Parabrisas		1												










En la tabla 20 se detalla el beneficio de entrega de packs merchandising a los clientes, de acuerdo a los requerimientos mínimos de facturación impuesto de acuerdo al estatus del cliente.



Geolocalización y publicidad web.

Funcionalidad en el E-commerce que cuenta con los siguientes filtros de búsqueda: Ubicación (departamento), categoría, datos revendedores (nombre comercial, dirección, página web, landing page, teléfono y correo electrónico).

Figura 21

Welcome pack / gift card por aniversario / rebate

ESTATUS	Welcome Pack		Gift Card Aniversario			Rebate			
	¿Adquiere?	Valor	¿Adquiere?	Valor	Compra Min.	¿Adquiere?	Rebate Trim.	Rebate Anual	%Crec. Teórico
 PLATINO 1	Sí	S/100	Sí	S/1,000	S/20,000	Sí	0.5%	1.0%	5.0%
 PLATINO 2	Sí	S/100	Sí	S/ 550	S/10,000	Sí	0.5%	1.0%	5.0%
 PLATINO 3	Sí	S/100	Sí	S/ 300	S/ 6,000	Sí	0.5%	1.0%	5.0%
 ORO 1	Sí	S/100	Sí	S/ 200	S/ 4,000	No			
 ORO 2	Sí	S/100	Sí	S/ 100	S/ 2,000	No			
 ORO 3	Sí	S/100	Sí	S/ 200	S/ 4,000	No			
 PLATA 1	Sí	S/100	Sí	S/ 100	S/ 2,000	No			
 PLATA 2	Sí	S/100	Sí	S/ 50	S/ 1,000	No			
 PLATA 3	Sí	S/100	Sí	S/ 50	S/ 1,000	No			

ESTATUS	Welcome Pack		Gift Card Aniversario			Rebate
	¿Adquiere?	Valor	¿Adquiere?	Valor	Compra Min.	¿Adquiere?
 DIAMANTE 1	Sí	S/100	Sí	S/1,000	S/20,000	No
 DIAMANTE 2	Sí	S/100	Sí	S/ 800	S/16,000	No
 DIAMANTE 3	Sí	S/100	Sí	S/ 500	S/10,000	No
 ESMERALDA 1	Sí	S/100	Sí	S/ 300	S/ 6,000	No
 ESMERALDA 2	Sí	S/100	Sí	S/ 200	S/ 4,000	No
 RUBI 1	Sí	S/100	Sí	S/ 100	S/ 2,000	No
 RUBI 2	Sí	S/100	Sí	S/ 50	S/ 1,000	No

Todo cliente incorporado al programa tendrá un kit (welcome pack) de bienvenida con un valor referencial y está conformado por:

- Tarjeta de bienvenida al Programa de cliente preferente.
- Carta con el detalle de los beneficios del cliente según su estatus.
- Tarjeta de beneficios: Cuenta con un código QR para su fácil identificación y un código alfanumérico.
- Presente simbólico: Estará compuesto por merchandising.
- Catálogos físicos: Según el segmento o las categorías/productos de interés del cliente.
- USB con los catálogos digitales de los productos.
- **Cuarta fase:** Se debe procurar ejecutar el modelo BPM implementando los procesos que se han desarrollado durante un tiempo para que este pueda utilizarse en varias oportunidades.

Para poder desarrollar el programa de condiciones comerciales y de acuerdo al cuadro de la fase uno se debe considerar la creación de la política de condiciones comerciales, la cual se establecerá de la siguiente manera.

1. Objetivo:

Establecer los lineamientos generales que permitan definir el modelo, criterios de evaluación y asignación de beneficios a los clientes en base al estatus, con el fin de mejorar la satisfacción, fidelización del cliente, así mismo, el incremento de ventas para la empresa textil.

2. Alcance:

Aplica desde la elaboración del modelo de beneficios, la evaluación del cliente y hasta su aplicación a través de nuestros canales de ventas. Solo aplica a los clústeres top, protop e ideal.

3. Referencias externas o internas:

Ninguna.

4. Política de condiciones comerciales.

4.1. Generalidades:

- El programa de condiciones comerciales prima en promover la recompra y mejorar la experiencia de compra del cliente alineado a resaltar el compromiso y enfoque hacia el cliente.
- La empresa textil como parte de su propuesta de valor brinda según el estatus del cliente un programa de condiciones comerciales con criterios de exactitud, confiabilidad y omnicanalidad.
- La presente política expone los beneficios de descuento, rebate, transporte en base a una calificación del estatus del cliente.
- Los canales de ventas que gozan de estos beneficios corresponden al tradicional: cuentas, y SAC a la fecha se excluye el canal digital: E-commerce y tiendas
- Para cada cliente con estatus aprobado se garantiza una atención diferenciada en base a lo establecido en el protocolo de “atención al cliente preferente”

4.2. Sobre el modelo del programa de condiciones comerciales.

- Los niveles de descuento, beneficios asociados por cada estatus del programa son elaborados por la gerencia comercial y aprobados por la gerencia general. Los cuáles serán revisados de manera anual.
- Los criterios, clasificación de los estatus y/o variables de evaluación son establecidos de

manera conjunta entre el equipo de gerencia comercial con la gerencia comercial. los criterios considerados son detallados en la cartilla “Ca.06.00-23 datos para las condiciones comerciales”.

4.3. Sobre la definición de las variables del estatus:

- El estatus del cliente se define en base a los criterios: segmento 2, clúster CRM, nivel de competitividad, rango de facturación y mercado. Los datos y criterios para las condiciones comerciales son detallados en la cartilla “CA.06.00-01 datos para las condiciones comerciales” implementado en la fase tres. Para aquellos casos donde figuren acuerdos comerciales de compras anuales, el jefe de inteligencia de mercado y CRM y jefe comercial pueden elegir un estatus distinto al recomendado por el sistema.

- La gerencia comercial y su equipo definirá cada año los objetivos trimestrales y semestrales para cada estatus aprobado en base al comportamiento del mercado e histórico de ventas en coordinación con la gerencia general.

4.4. Sobre la calificación y aprobación del estatus:

- La evaluación del estatus aplica para el grupo empresarial, las cuales son un conjunto de empresas individuales y agrupadas a solicitud del Cliente; los beneficios otorgados son para la totalidad de Clientes asociados y respaldados por el grupo empresarial al que pertenecen.

- La Gerencia de Marketing y la Gerencia Comercial, en mutua coordinación, ingresarán Clientes a este programa bajo la recomendación que indique el sistema o de acuerdo con una evaluación basada en el histórico de compras, facturación del periodo y un compromiso de compra.

- El equipo de gerencia comercial con la aprobación del gerente comercial podrán realizar ajustes manuales elevando a un cliente de categoría para que pueda atender su plaza.

- El jefe inteligencia de mercado y CRM es el responsable de la modificación manual de la categoría del cliente aprobado por la gerencia de marketing y gerencia comercial

- Cada año se revisará la continuidad del cliente con relación al programa. El responsable de esta actualización serán de mutua coordinación entre el equipo de gerencia comercial y gerencia general. Sin embargo, el seguimiento puede ser semestral y se permite ingresar o retirar clientes según su comportamiento de compra.

4.5. Sobre los beneficios del programa de condiciones comerciales

- Los beneficios aprobados son asignados al estatus, su ejecución debe ser priorizada en cada interacción del cliente con la empresa textil.

- El descuento general (cabecera o base) es establecido para todas las categorías a excepción de la categoría espumas que tiene un descuento diferencial.

- El descuento general entre una u otra categoría puede variar; así mismo, ciertos artículos o productos de cada uno de ellos, podría tener un descuento diferencial, con el objetivo de mantener la rentabilidad por cada SKU.
- Cualquier tipo de descuento debe de respetar los márgenes indicados por la gerencia general en la política.
- La línea de crédito tiene dos estrategias aprobadas: impulso y opcional o estrategia de impulso. Se basa en, fomentar la apertura de una línea de crédito para los clientes que cuentan con las características necesarias para pertenecer al programa de condiciones comerciales.
- El transporte gratuito en general está condicionado a un mínimo de compra de acuerdo al estatus del cliente.
- El servicio de embalaje será entregado de acuerdo con el estatus del cliente.
- El servicio de Parking gratuito sin límite de tiempo estará habilitado para todos los estatus y clientes asociados al programa de condiciones comerciales. Cualquier modificación en base al uso o recurso limitado no debe afectar la experiencia del cliente.
- Los catálogos y merchandising serán entregados de acuerdo con el estatus del Cliente.
- Todo Cliente incorporado al programa tendrá un kit (welcome pack) de bienvenida con un valor referencial detallado en la cartilla “CA.06.00-01 datos para las condiciones comerciales”.
- El descuento por rebate es aplicable al estatus platino 1, 2 y 3; se establecerá en base al crecimiento del estatus, este crecimiento es comparado con relación al mismo periodo evaluado del año anterior. Para el reconocimiento del descuento por rebate se generará una nota de crédito al mes siguiente del periodo de evaluación.

5. EXCEPCIONES

5.1. Toda excepción deberá ser aprobada por la Gerencia General.

- **Quinta y sexta fase:** Se debe monitorear el proceso periódicamente durante un tiempo predeterminado, mientras está en marcha blanca y si se identifican oportunidades de mejora, todos los datos que se obtuvieron en la fase anterior son utilizados para mejorar el proceso, corregir la propuesta y nuevamente se repita el ciclo.

1. Sobre el mantenimiento del programa de condiciones comerciales.

- El mantenimiento y seguimiento del programa de condiciones comerciales estará a cargo del equipo de gerencia comercial, quien tendrá la libertad de asignar la tarea a quien corresponda dentro de su equipo.
- La gerencia comercial tendrá anualmente que proponer mejoras al programa (nuevas variables, rangos y criterios de evaluación). Basándose en datos históricos, proyecciones de ventas, compromisos de compra, comportamiento del mercado y objetivos estratégicos de la empresa textil.
- Toda modificación o mejora al programa que impacte en la utilidad operativa comercial unitaria será aprobado por el gerente general.

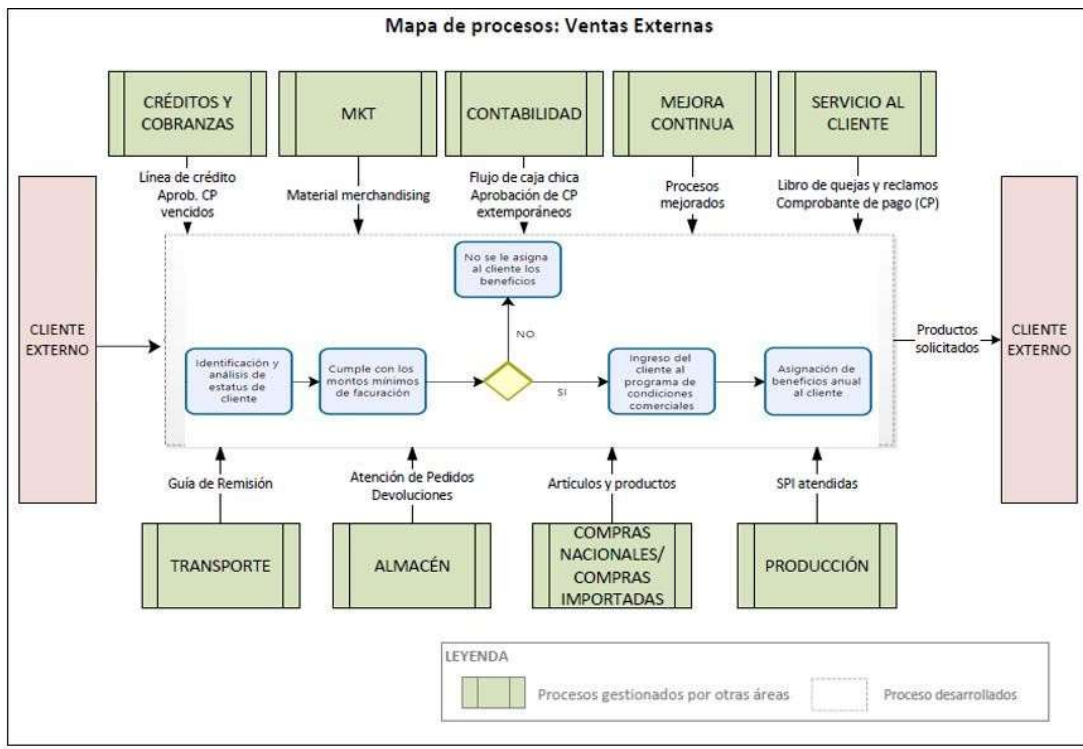
2. Sobre el control del programa de condiciones comerciales.

- El equipo de la gerencia comercial realizará una evaluación semestral y anual de los clientes que cuenten con un estatus asignado y recomendarán acciones con el fin de reforzar el comportamiento de compra.
- Todo cliente nuevo es candidato para evaluación del estatus en base a los criterios definidos, sin embargo, para el seguimiento semestral y/o reevaluación del estatus se considerará solo el rango de facturación semestral.

3.4. Resultados

Considerando el objetivo específico número 1, de realizar el proceso administrativo para mejorar las actividades de la empresa en los canales involucrados de manera directa en la venta, planificar, organizar y controlar para el logro de objetivos anuales, se tiene como resultado la figura 22. En ese sentido y de acuerdo a los objetivos específicos 2 y 3, desarrollo de estrategias comerciales y crecimiento del 22% anual en 2023 respectivamente, se tiene como resultado a las propuestas de estrategias desarrolladas en el presente informe; utilizando BPM para la mejora del proceso de ventas con el desarrollo de condiciones comerciales e implementación de programas. Se tiene la proyección de resultados en la empresa textil, proyección de resultados anual, por regiones y por departamentos, también una proyección de resultados de cobertura de clientes con el histórico de 2021, 2022 y el presente año 2023, en las figuras 23, 24, 25, 26 y las tablas 29, 30, 31, 32.

Figura 22
Mapa de proceso de ventas externas actualizado



En la figura 22 se observa el mapa de procesos implementando la estrategia del programa de condiciones comerciales, el cual se desarrollaría de la siguiente manera, el cliente es identificado y analizado para ser categorizado, de cumplir con los requisitos mínimos ingresa al programada, de lo contrario no se le asigna ningún beneficio, una vez que el cliente ingresa al programa, se le asignan los beneficios de acuerdo a su estatus, luego de ello es atendido, este proceso comprende dentro de las gestiones que ya se tienen alineadas con otras áreas.

Figura 23
Proyección general de ventas



Tabla 29
Proyección general de ventas

Canal	2021	2022	PROY 2023	PART 2023	CREC. VS 2021	CREC. VS 2022
Cuentas	44,100,868	41,998,513	51,510,342	86%	↑ 17%	↑ 23%
Servicio al Cliente	7,644,763	6,913,752	8,096,486	14%	↑ 6%	↑ 17%
Total	51,745,631	48,912,265	59,606,828	100%	↑ 15%	↑ 22%

La proyección de ventas de la tabla 29 y la figura 23, proyecta a un crecimiento total del 22% con respecto al año anterior 2022, esta proyección se realiza considerando la implementación de las estrategias de condiciones comerciales, y los programas que lo implementan, se subdivide entre los canales de ventas de cuentas y SAC.

Figura 24
Proyección de venta por región

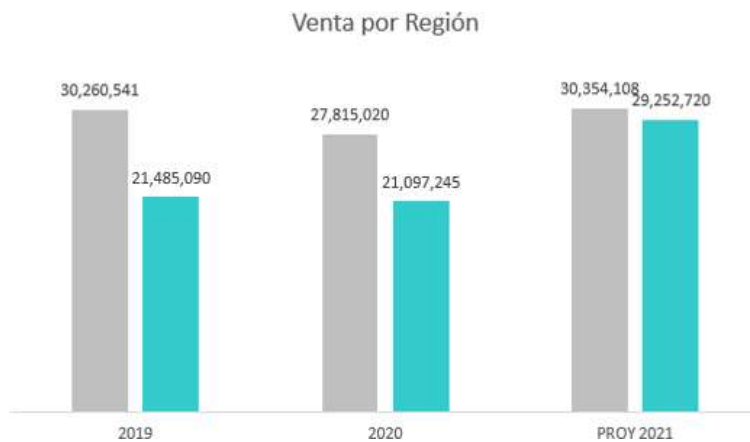


Tabla 30
Proyección de venta por región

Región	2021	2022	PROY 2023	PART 2023	CREC. VS 2021	CREC. VS 2022
LIMA	30,260,541	27,815,020	30,354,108	51%	↑ 0%	↑ 9%
PROVINCIA	21,485,090	21,097,245	29,252,720	49%	↑ 36%	↑ 39%
Total	51,745,631	48,912,265	59,606,828	100%	↑ 15%	↑ 22%

El objetivo de la proyección de ventas de la figura 24 y tabla 30, es el crecimiento del 22% del año actual con respecto al año anterior 2022, dividiéndose entre Lima y provincia, como objetivo un mayor crecimiento en provincia, debido a que se considera que aún hay mercado por explorar a diferencia de Lima.

Figura 25
Mapa de proyección por departamento



Tabla 31
Proyección por departamento

Región	2021	2022	PROY 2023	PART 2023	CREC. VS 2021	CREC. VS 2022
LIMA	30,260,541	27,815,020	30,354,108	51%	0%	9%
PROVINCIA NORTE	11,520,069	10,860,404	14,432,088	24%	25%	33%
PROVINCIA SUR	5,556,349	5,225,521	7,249,073	12%	30%	39%
PROVINCIA SELVA	3,209,401	3,567,882	5,146,578	9%	60%	44%
PROVINCIA CENTRO	1,199,272	1,443,438	2,424,980	4%	102%	68%
Total	51,745,631	48,912,265	59,606,828	100%	15%	22%

Provincia	2021	2022	PROY 2023	PART 2023	CREC. VS 2021	CREC. VS 2022
LIMA	30,260,541	27,815,020	30,354,108	51%	0%	9%
LAMBAYEQUE	6,339,099	5,786,103	6,826,327	11%	8%	18%
LA LIBERTAD	3,361,699	3,260,818	4,700,997	8%	40%	44%
AREQUIPA	3,443,790	3,107,290	3,719,351	6%	8%	20%
UCAYALI	1,531,267	1,602,472	2,672,009	4%	74%	67%
PUNO	1,038,355	1,148,471	2,164,132	4%	108%	88%
LORETO	901,090	1,161,322	1,408,936	2%	56%	21%
PIURA	965,234	851,125	1,283,762	2%	33%	51%
SAN MARTIN	777,043	801,153	1,062,755	2%	37%	33%
CAJAMARCA	507,510	575,896	1,061,739	2%	109%	84%
ICA	646,335	769,407	971,485	2%	50%	26%
JUNIN	344,369	400,385	868,237	1%	152%	117%
TACNA	398,633	456,924	639,665	1%	60%	40%
CUSCO	362,187	309,150	426,540	1%	18%	38%
AYACUCHO	212,044	165,483	389,660	1%	84%	135%
HUANUCO	192,509	217,261	287,172	0%	49%	32%
ANCASH	153,432	221,958	268,391	0%	75%	21%
SULLANA	64,822	28,658	135,804	0%	110%	374%
MOQUEGUA	99,221	88,731	128,649	0%	30%	45%
TUMBES	114,264	120,349	126,452	0%	11%	5%
MADRE DE DIOS	18,177	0	54,984	0%	202%	100%
AMAZONAS	14,008	15,498	28,617	0%	104%	85%
HUANCAVELICA	0	8,792	27,057	0%	100%	208%
Total	51,745,631	48,912,265	59,606,828	100%	15%	22%

En la figura 25 y tabla 31, se tiene el objetivo anual de crecimiento de la empresa desde un enfoque geográfico en el que se divide y subdivide entre las regiones y provincias en los que la empresa ya cuenta con cobertura, y alcance de ventas actual.

Figura 26
Proyección de cobertura de clientes



Tabla 32
Proyección de cobertura de clientes

Segmento	Detalle	Canal	Cluster	Venta			Crec. 2021	Crec. 2022	Clientes		
				2021	2022	PROY 2023			2021	2022	2023
REVENDEDOR	PLAN DE DISTRIBUCIÓN	SERVICIO AL CLIENTE	TOP - PROTOP	7,644,763	6,913,752	8,096,486	↑ 6%	↑ 17%	28	31	31
		CUENTAS	OTROS	41,439,519	38,848,942	47,582,840	↑ 15%	↑ 22%	193	227	174
	TOTAL			51,745,631	48,912,265	59,606,828	↑ 15%	↑ 22%	268	300	332
	OTROS	SERVICIO AL CLIENTE	TOP - PROTOP	2,525,955	3,827,681	2,739,906	↑ 8%	↓ -28%	106	133	69
		TIENDAS		5,476,133	7,493,840	6,276,977	↑ 15%	↓ -16%	206	194	158
	TOTAL			8,002,087	11,321,521	9,016,884	↑ 13%	↓ -20%	312	327	227
TOTAL TOP - PROTOP				57,086,369	57,084,215	64,696,210	↑ 13%	↑ 13%	533	585	432

Para el proyecto del programa de condiciones comerciales se seleccionó en el canal de SAC a 31 clientes que representan el 80% de las ventas y a 269 clientes de cuentas (ene – may 2023) del clúster top – protop / revendedor. Los criterios para la proyección de venta en tienda/ servicio al cliente (otros) el proyectado de venta se realiza tomando en cuenta el histórico de venta de este año, venta extraordinaria por pandemia y coyuntura política del 2do semestre.

Conclusiones

De acuerdo a los objetivos específicos y una vez utilizada la metodología BPM para la empresa textil, se muestra que la estrategia de condiciones comerciales se puede aplicar y desarrollar dentro de la empresa, obteniendo resultados positivos, conforme al objetivo anual que se ha propuesto para el presente año, siendo una solución complementaria dentro del proceso de ventas actual, el cual va facilitar la identificación y trato preferente del cliente con condiciones comerciales preferentes.

Una vez culminada la propuesta de proyecto y en base al análisis realizado en la presente investigación se obtienen las siguientes conclusiones:

- La propuesta de desarrollo de estrategia de condiciones comerciales y programas para clientes con facturación potencial, cubre la oportunidad de poder implementarse con resultados positivos de acuerdo a la proyección de la empresa textil con datos históricos y con resultados de los primeros cinco meses, que va de la mano con el objetivo que tiene la empresa de incrementar las ventas para el presente año.
- El proyecto permite que se desarrollen los programas para incrementar el crecimiento vertical y horizontal de la empresa, es decir, no solo tiene un enfoque en incrementar la facturación sino en cómo va lograr este incremento de facturación y que este sea sostenible en el tiempo
- El proyecto reduce la amenaza actual con los competidores que están ingresando en Lima y provincia con las categorías de productos más importantes del mercado, al tener condiciones comerciales para clientes preferentes, se tiene una mejor calidad de atención al cliente y como consecuencia una fidelización, en el que el cliente asume un compromiso con la empresa textil, estos compromisos refuerzan el lazo comercial que finalmente se refleja en la facturación, desarrollo de producto, un trabajo en conjunto que fortalece a ambos en el mercado.

Recomendaciones

De acuerdo a mi experiencia obtenida en este proyecto se tienen las siguientes recomendaciones para la empresa

- El desarrollo del proyecto utilizando de la metodología BPM, de implementarse debe asociarse a la política desarrollada en este estudio y desarrollar procesos y procedimientos que se ajusten al objetivo de la empresa o a un plan de mejora continua en los procesos que incluya este sistema, esto permitirá que el proyecto sea monitoreado constantemente y se asegura que el sistema no sea transaccional si no que se puedan explotar los beneficios que se obtienen al utilizar un sistema BPM.
- Es muy importante considerar a un especialista, fuera de las jefaturas de ventas, que esté familiarizado con el proyecto y la empresa, como se menciona en el párrafo anterior el proyecto debe ser monitoreado, al estar dentro de un plan de mejora de procesos, se presume habrá oportunidades de mejora en las políticas y se requiere el apoyo para el desarrollo de los procesos y procedimientos tanto para la estrategia de condiciones comerciales como para los programas a desarrollar.
- Dentro de la compañía el objetivo de crecimiento del 22% es alcanzable, siempre y cuando se ejecuten de manera correcta la estrategia y los programas, para ello se recomienda deben reforzar el equipo comercial y de marketing con capacitaciones para que tengan mayor conocimiento del proyecto, asimilación de los cambios y que complemente sus conocimientos para que adopten estas gestiones como parte de sus funciones que ya se tiene desarrolladas para el presente año 2023.

Con respecto a los informes presentados en esta propuesta, tablas y figuras, estos pueden ser mucha utilidad para la gestión de implementación del proyecto, ya que se podría unificar la información de manera que se puede cruzar con información de otras áreas y obtener informes mucho más detallados.

Referencias bibliográficas

- Brocke, J., Becker, J., Braccini, A., & Butleris, R. (2010). Current and future issues in BPM research: A European perspective from the ERCIS meeting 2010.
- Cabezas, J. (2021). *Uso de BPM para la automatización de los procesos de promoción y ventas en una empresa de ropa y calzado*.
- Contreras, M. (2019). *Propuesta de un modelo informático basado en bpm para mejorar la gestión del proceso ventas del molino Ben Hur S.A.*
- Diaz Piraquive, F. (2008). Gestion de procesos de negocio BPM (Bussines Process Management). TIC'S y crecimiento empresarial ¿Que es un BPM y como se articula con el crecimiento empresarial? *Sistema de Información Científica*, 151 176.
- Dumas, M., La Rosa , M., Mendling, J., & Reijers, A. (2013). *Fundamentos de la gestión de procesos de negocio*.
- García, C. (2013). Análisis, diseño e implementación de un sistema BPM para la oficina de gestión de médicos de una clínica.
- H. P. (2015). *Gestión de procesos de negocio*. Morgan Kaufman.
- <https://eleconomistaamerica.pe>. (12 de 05 de 2023). <https://eleconomistaamerica.pe/>.
Obtenido de <https://eleconomistaamerica.pe/>:
<https://eleconomistaamerica.pe/economia-eAm-peru/noticias/10765472/09/20/En-Lima-Metropolitana-el-755-de-las-empresas-se-encuentran-operativas.html>
- <https://eleconomistaamerica.pe/>. (12 de 05 de 2023). <https://eleconomistaamerica.pe/>.
Obtenido de <https://eleconomistaamerica.pe/>:
<https://eleconomistaamerica.pe/economia-eAm-peru/noticias/10765472/09/20/En-Lima-Metropolitana-el-755-de-las-empresas-se-encuentran-operativas.html>
- <https://es.statista.com/>. (12 de 05 de 2023). <https://es.statista.com/>. Obtenido de <https://es.statista.com/>: <https://es.statista.com/estadisticas/1075464/america-latina-e-commerce-ventas/>
- <https://gestion.pe/>. (12 de 05 de 2023). <https://gestion.pe/>. Obtenido de <https://gestion.pe/>:
<https://gestion.pe/economia/empresas/coronavirus-en-peru-el-755-de-empresas-en-lima-metropolitana-se-encuentran-operativas-inei-noticia/>
- <https://www.cepal.org/>. (12 de 05 de 2023). <https://www.cepal.org/>. Obtenido de <https://www.cepal.org/>: <https://www.cepal.org/es/datos-y-estadisticas>
- <https://www.gob.pe/>. (12 de 05 de 2023). <https://www.gob.pe/>. Obtenido de <https://www.gob.pe/>: <https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/535011-en-lima-metropolitana-el-75-5-de-las-empresas-se-encuentran-operativas>

- Huaman, J. (2018). *Propuesta de rediseño de los procesos de ventas y posventas, para mejorar su eficiencia en la empresa Nova System Hco S.C.R.L.*
- Lara, A. (2020). *Diseño de una tienda virtual aplicando BPM para el proceso de venta en la empresa Corporación Magic Sytem E. I. R. L., Lima - 2020.* lima.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organizations and Environment: Managing Differentiation and Integration.*
- Lorenz. (1963). *Flujo no periódico determinista.*
- Lorenz, & L. E. (1963). *Flujo no periódico determinista.*
- Ludwing, V. (1968). *Teoría general de sistemas: fundamentos.*
- M. J., & W. M. (2018). *Gestión de Procesos de Negocio.*
- Manosalvas, E. (2020). *Modelar el proceso de ventas a crédito a través de la automatización de las políticas de crédito por medio de un puntaje crediticio en una empresa de ventas retail utilizando la metodología BPM (Business Process Management).* Guayaquil.
- marketingpower. (27 de 04 de 2023). <http://www.marketingpower.com>. Obtenido de <http://www.marketingpower.com>: <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php>
- Martillo, M. (1990). *Trabajo de reingeniería: no automaticice, elimine.*
- Noriega, R. (2022). *Nuevo modelo lógico mediante BPM y Norma ISO 9001:2015 para optimizar la gestión comercial en una empresa privada, Lima 2022.* lima.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice.*
- www.ecb.europa.eu. (12 de mayo de 2023). www.ecb.europa.eu. Obtenido de www.ecb.europa.eu: https://www.ecb.europa.eu/stats/pdf/FAQ_ESA2010-BPM6.pdf?76a582419f444d37f92f4c0864198054
- www.google.com. (23 de 05 de 2023). www.google.com. Obtenido de www.google.com: <https://www.google.com/maps/search/multitop/@-12.0668563,-77.032138,17z/data=!3m1!4b1?entry=ttu>
- www.multitop.pe. (26 de 05 de 2023). <https://www.multitop.pe/>. Obtenido de <https://www.multitop.pe/>: <https://www.multitop.pe/>
- www.peru-retail.com/. (12 de 05 de 2023). www.peru-retail.com/. Obtenido de www.peru-retail.com/: <https://www.peru-retail.com/ventas-de-sector-retail-creceran-26-este-ano-mas-que-promedio-de-latinoamerica/>
- Zheng, J., & Alvarado, A. (2019). *Revisión sistemática de literatura para investigar sobre el estado de arte de BPM (Business Process Management) en Perú.* Lima.

Anexos

Carta de Autorización

Lima, 20 de mayo de 2023

Estimada,
Mamani Uchasara Brigida Lourdes
Representante legal GRUPO HEWILS INTERNATIONAL S.A.C.
Presente.-

De mi consideración
Es grato dirigirme a usted para saludarle cordialmente y solicitar autorización para realizar un estudio de investigación con propuesta de mejora de la empresa que representa.

Agradeciendo de antemano su apoyo.
Atentamente:
Ñahui Mallma Amparo
48087855

Autorización:



Mamani Uchasara
Brigida Lourdes
44052238

